

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'EFFET MODÉRATEUR DU LIEU DE CONTRÔLE ET DE L'OPTIMISME
DANS LA RELATION ENTRE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL
AFFECTIF ET SES ANTÉCÉDENTS

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
XAVIER PARENT-ROCHELEAU

Août 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire n'aurait été possible sans l'encadrement et l'appui quasi quotidien de Gilles Simard, professeur titulaire. Son soutien moral et académique ainsi que ses précieux conseils à toutes les étapes du programme de maîtrise m'ont permis d'évoluer à plusieurs niveaux. Je tiens à lui exprimer toute ma gratitude. La présence et le support de Kathleen Bentein, professeure, furent également d'une aide précieuse grâce à ses conseils judicieux et son expertise dans le domaine.

Il importe de mentionner le rôle du soutien social dans une expérience telle que la rédaction d'un mémoire de maîtrise. Je tiens à ce titre à remercier profondément mes collègues et amis étudiants. Nos échanges parfois vigoureux ainsi que le partage de nos expériences respectives ont bien souvent atténué les embûches rencontrées par chacun d'entre nous. Une mention spéciale est ici dédiée à Malika Beebeejaun, qui m'a gentiment fourni un espace de travail propice à la réalisation d'un tel ouvrage et qui m'a accompagné quotidiennement tout au long de ce parcours.

Je tiens aussi à remercier Simon, tant pour son soutien indéfectible que pour son indulgence quant à mes absences et mes états d'âme de plus en plus changeants au fil de l'avancée du projet. Mes amis furent également une importante source d'énergie et d'encouragement. Je remercie enfin mes parents et Odélie pour leur support constant, qui reflète bien leur aide précieuse à toutes les étapes de ma vie.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	III
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES FIGURES.....	IX
LISTE DES TABLEAUX.....	X
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES.....	XI
RÉSUMÉ	XII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	5
1.1 Évolution du concept et définition	5
1.2 Les trois dimensions de l'engagement organisationnel	8
1.2.1 L'engagement organisationnel affectif	9
1.2.2 L'engagement organisationnel normatif	10
1.2.3 L'engagement organisationnel de continuité	11
1.3 L'engagement affectif : Antécédents	13
1.3.1 Antécédents sociodémographiques	13
1.3.2 Antécédents dispositionnels.....	14
1.3.3 Antécédents organisationnels.....	17
1.3.4 Antécédents relatifs aux expériences de travail	17
1.3.5 Interaction entre les différents déterminants.....	18
1.4 Modèles intégrateurs des antécédents de l'engagement.....	19
CHAPITRE II	
LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE	22
2.1 La justice : une question de perception	22
2.2 Évolution du concept : Les trois formes de JO	24

2.2.1 Justice distributive	24
2.2.2 Justice procédurale	25
2.2.3 Justice interactionnelle	26
2.2.4 Justice interpersonnelle et justice informationnelle	26
2.3 Justice procédurale : Antécédents et conséquences	27
2.3.1 Antécédents de la justice procédurale	28
2.3.2 Conséquences de la justice procédurale	30
2.4 L'EOA en tant que conséquence de la JP	31
2.5 Considérations théoriques dans la relation JP-EOA	33
2.5.1 Théories de l'échange social et de la justice heuristique	33
2.5.2 Modèle de l'engagement au groupe	35
2.6 Interaction des facteurs	38
2.6.1 Le modèle de modération de Colquitt et Greenberg	40
CHAPITRE III	
LA FIERTÉ ORGANISATIONNELLE	43
3.1 Introduction à la fierté	43
3.2 Définition de la fierté	44
3.2.1 Fierté autonome et fierté comparative	45
3.2.2 Fierté authentique et fierté hubristique	46
3.3 La fierté en contexte organisationnel	47
3.3.1 Définition de la fierté organisationnelle	47
3.3.2 Fierté attitudinale et fierté émotionnelle	48
3.3.3 Distinction entre fierté organisationnelle, image organisationnelle et prestige organisationnel	50
3.4 Antécédents et conséquences	53
3.4.1 Antécédents	53
3.4.2 Conséquences	55
3.5 La fierté organisationnelle et l'EOA	58

CHAPITRE IV	
LE LIEU DE CONTRÔLE ET L'OPTIMISME	60
4.1 Le lieu de contrôle.....	60
4.1.1 Définition du LDC	61
4.1.2 Le LDC en contexte organisationnel	62
4.1.3 Le LDC et l'engagement organisationnel	64
4.2 L'optimisme	65
4.2.1 Définitions et conceptions de l'optimisme	65
4.2.2 L'optimisme, la psychologie positive et le comportement organisationnel positif	69
CHAPITRE V	
MODÈLE D'ANALYSE	72
5.1 Modèle d'analyse : Schéma	72
5.2 La justice procédurale et l'engagement affectif	73
5.3 La fierté et l'EOA.....	74
5.4 Variables modératrices.....	75
5.4.1 Le LDC comme modérateur de la relation entre la JP et l'EOA	75
5.4.2 Le LDC comme modérateur de la relation entre la fierté et l'EOA.....	77
5.4.3 L'optimisme comme modérateur de la relation entre la JP et l'EOA	79
5.4.4 L'optimisme comme modérateur de la relation entre la fierté organisationnelle et l'EOA	84
CHAPITRE VI	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE	87
6.1 Population à l'étude.....	87
6.2 Collecte de données.....	88
6.3 Instrument de mesure	89
6.3.1 Mesure de l'engagement organisationnel affectif	89
6.3.2 Mesure de la justice procédurale.....	90
6.3.3 Mesure de la fierté organisationnelle	91
6.3.4 Mesure du lieu de contrôle.....	91

6.3.5 Mesure de l'optimisme	92
CHAPITRE VII	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	93
7.1 Analyses factorielles confirmatoires	93
7.1.1 Optimisme et LDC	93
7.1.2 Fierté et EOA	97
7.2 Corrélations	100
7.3 Analyses de régression	102
7.4 Sens des effets modérateurs	105
CHAPITRE VIII	
DISCUSSION	110
8.1 Rappel des résultats	110
8.2 La relation entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel affectif (H1)	112
8.3 La relation entre la fierté organisationnelle et l'engagement organisationnel affectif (H2)	113
8.3.1 La fierté et l'EOA	113
8.3.2 Fierté vs prestige perçu	115
8.3.3 Analyse factorielle confirmatoire	116
8.4 Variables modératrices	116
8.4.1 L'influence du LDC	118
8.4.2 L'influence de l'optimisme	121
8.5 L'engagement organisationnel affectif	122
8.6 Contributions pratiques et managériales	123
8.6.1 Justice procédurale et fierté organisationnelle	123
8.6.2 Lieu de contrôle et optimisme	125
8.7 Limites	126
8.8 Ouvertures pour la recherche future	128
CONCLUSION	130

ANNEXE A	
ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE DU MODÈLE EN DEUX	
FACTEURS (LIEU DE CONTRÔLE ET OPTIMISME).....	132
ANNEXE B	
ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE DU MODÈLE EN DEUX	
FACTEURS (FIERTÉ ORGANISATIONNELLE ET ENGAGEMENT	
ORGANISATIONNEL AFFECTIF).....	133
RÉFÉRENCES.....	134

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Mécanisme d'intervention de la JO dans le développement de l'EO selon la théorie de la justice sociale et la théorie de la justice heuristique.....	35
2.2 Modèle de modération de Colquitt et Greenberg (2003)	41
5.1 Modèle d'analyse	73
7.1 L'interaction du LDC et de la justice procédurale	106
7.2 L'interaction du LDC et de la fierté organisationnelle	107
7.3 L'interaction de l'optimisme et de la justice procédurale	108
7.4 L'interaction de l'optimisme et de la fierté organisationnelle	109
A.1 Modèle en deux facteurs du LDC et de l'optimisme	149
A.2 Modèle en deux facteurs de la fierté et de l'EOA	150

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Corrélations entre les facteurs de personnalité et l'engagement affectif	15
2.1 Études qui mesurent la relation JP – EO	32
3.1 Synthèse des différentes conceptions de la fierté	52
3.2 Synthèse des antécédents et conséquences de la fierté selon les études relevées	57
7.1 Analyse factorielle confirmatoire LDC – optimisme	95
7.2 Contributions factorielles (LDC et optimisme)	96
7.3 Analyse factorielle confirmatoire fierté – EOA	98
7.4 Contributions factorielles (fierté et EOA)	99
7.5 Matrice de corrélation des variables	101
7.6 Résultats de la régression 1 (JP et LDC)	102
7.7 Résultats de la régression 2 (JP et optimisme)	103
7.8 Résultats de la régression 3 (fierté et LDC)	103
7.9 Résultats de la régression 4 (fierté et optimisme)	103
8.1 Synthèse des hypothèses suite aux résultats obtenus	111

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

AET	<i>Affective Events Theory</i>
AN	Affectivité négative
AP	Affectivité positive
EO	Engagement organisationnel
EOA	Engagement organisationnel affectif
JD	Justice distributive
JI	Justice interactionnelle
JO	Justice organisationnelle
JP	Justice procédurale
LCE	Personnes ayant un lieu de contrôle externe
LCI	Personnes ayant un lieu de contrôle interne
LDC	Lieu de contrôle
OBNL	Organisme à but non lucratif
VD	Variable dépendante
VI	Variable indépendante

RÉSUMÉ

L'objectif principal de ce mémoire est de mettre en évidence l'effet modérateur du lieu de contrôle (*locus of control*) et de l'optimisme dans la relation entre l'engagement organisationnel et deux de ses antécédents, soit la justice procédurale et la fierté organisationnelle.

Nombreuses sont les études ayant répertorié les différents antécédents de l'engagement organisationnel affectif (EOA). Toutefois, il semble que malgré l'ampleur des recherches effectuées, la compréhension du contexte favorable au développement de l'engagement affectif demeure limitée. Plusieurs estiment que l'interaction de facteurs organisationnels et individuels constitue une piste intéressante pour une meilleure prédiction de l'EOA. C'est dans cette optique que nous avançons nos hypothèses.

Nous avons analysé des données provenant d'une étude réalisée avec un échantillon de 544 répondants oeuvrant au sein d'une grande organisation de placement financier. Nos résultats démontrent une relation significative entre l'engagement affectif et les deux antécédents proposés. De plus, le lieu de contrôle exerce un effet modérateur sur la relation entre la justice procédurale (JP) et l'EOA ainsi que sur la relation entre la fierté et l'EOA, tandis que l'effet modérateur de l'optimisme est observable seulement dans la relation entre la fierté et l'EOA.

Les résultats de ce mémoire contribuent à une compréhension approfondie du développement de l'engagement affectif et confirment la pertinence de se pencher sur l'interaction de facteurs individuels et organisationnels. Ils permettent également d'élargir nos connaissances sur l'influence de la fierté organisationnelle. En matière de retombées professionnelles, nos résultats amènent à considérer positivement les outils de sélection permettant de recruter des individus ayant un lieu de contrôle interne ainsi que ceux dotés d'une personnalité fortement optimiste.

Mots clés : Engagement organisationnel affectif, justice procédurale, fierté organisationnelle, lieu de contrôle, optimisme

INTRODUCTION

Depuis la révolution industrielle, le monde du travail a subi de nombreux bouleversements. Les organisations d'aujourd'hui doivent faire face à des défis liés à la fois à la mondialisation et aux nouvelles technologies, de même qu'à d'importants changements démographiques et sociaux. La perte de vitesse du secteur manufacturier au profit des secteurs de pointe ou de haute technologie engendre une plus grande demande de main-d'œuvre spécialisée. Dans ce contexte, la pérennité de l'entreprise dépend en grande partie de son capital humain. Les employeurs et gestionnaires doivent s'efforcer d'instaurer un climat favorisant le bien-être, la performance et la rétention du personnel. Les coûts relatifs à la dotation, à la formation et au transfert des compétences peuvent effectivement s'avérer astronomiques pour une entreprise parvenant mal à retenir ses employés. Parallèlement, les changements démographiques et sociaux font en sorte que les nouvelles générations sont moins nombreuses et perçoivent davantage d'alternatives d'emploi. Les entreprises doivent donc user de stratégies d'attraction et de rétention des talents prometteurs afin de demeurer performantes et compétitives dans des marchés en perpétuelle évolution. Dans ce contexte, les facteurs de rétention, d'attachement et de performance sont d'un grand intérêt pour les gestionnaires comme pour les chercheurs.

Parmi les principaux facteurs permettant de retenir et de fidéliser les employés tout en favorisant leur performance individuelle et collective, l'engagement organisationnel affectif (EOA) est fréquemment évoqué. L'EOA réfère à l'implication d'un employé et à sa volonté de contribuer au succès de son

organisation (Porter et al., 1974). L'engagement organisationnel est fréquemment étudié à partir du modèle multi dimensionnel de Meyer et Allen (1991), qui décrit l'EO en trois composantes : l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif. Les recherches utilisant le modèle de Meyer et Allen montrent que l'engagement affectif, qui consiste en un attachement émotionnel envers l'organisation, est la dimension qui favorise le plus la rétention des employés, mais aussi leur performance et leur satisfaction au travail (Meyer et al., 2002).

Devant ce constat, nombreux sont les chercheurs à s'être interrogés sur les facteurs favorisant le développement de l'engagement organisationnel affectif. Parmi les antécédents étudiés, nous retrouvons fréquemment les perceptions de justice organisationnelle (Colquitt et al., 2001). Quelques auteurs se sont également penchés sur l'influence probable de la fierté organisationnelle sur l'engagement affectif (Katzenbach, 2003b). Par ailleurs, en plus des critères relatifs à l'organisation, la recherche scientifique montre que le développement de l'engagement organisationnel affectif dépendrait aussi d'éléments d'ordre individuel, tels que les facteurs de personnalité (Erdheim et al., 2006; Panaccio et Vandenberghe, 2012).

Toutefois, les écoles de pensée actuelles sur l'engagement organisationnel avancent que ni les critères organisationnels, ni les critères individuels ne permettent à eux seuls une compréhension complète du contexte le plus favorable à l'apparition de l'engagement affectif (Becker, Klein et Meyer, 2009). Devant ce constat, certains auteurs se sont penchés sur l'interaction possible des facteurs individuels et organisationnels dans la prédiction de l'engagement organisationnel affectif. Par exemple, Meyer et al. (1998) ont observé que l'influence des expériences de travail sur le développement de l'engagement organisationnel affectif est modérée par les valeurs de l'individu. Meyer et Allen (1997) abondent dans le même sens en

soutenant que ce sont les perceptions individuelles des expériences organisationnelles qui expliquent le mieux l'engagement.

Parmi les caractéristiques individuelles influençant les perceptions de l'individu, le lieu de contrôle et l'optimisme joueraient un certain rôle dans le développement de l'engagement organisationnel affectif. (Ng et al., 2006; Luthans et al, 2007). Le lieu de contrôle réfère à la perception d'un individu de contrôler lui-même ou non son environnement, alors que l'optimisme est considéré comme l'attente généralisée de résultats positifs. Quelques rares études, comme celles d'Aubé et al. (2007) ont évalué l'effet modérateur du lieu de contrôle dans la relation entre l'engagement organisationnel affectif et certains de ses antécédents organisationnels. Toutefois, à notre connaissance, aucune recherche ne s'est penchée sur le rôle modérateur de ces deux traits individuels dans la relation entre la justice et l'engagement, ni dans la relation entre la fierté et l'engagement. Pourtant, les théories sous-jacentes à ces relations, soit le modèle d'engagement au groupe de Tyler et Blader (2003) et la théorie de la justice heuristique de Lind (2001), laissent envisager une telle possibilité.

L'objectif de ce mémoire se situe à deux niveaux. Premièrement, il vise à confirmer l'influence des perceptions de justice procédurale sur le développement de l'engagement organisationnel affectif ainsi qu'à vérifier l'existence d'une relation entre la fierté organisationnelle et l'engagement organisationnel affectif. Deuxièmement, ce mémoire évalue l'effet modérateur du lieu de contrôle et de l'optimisme dans la relation entre la justice procédurale et l'EOA, ainsi que dans la relation entre la fierté et l'EOA.

Au plan théorique, la poursuite de ces objectifs de recherche contribue à une meilleure compréhension du contexte favorable au développement de l'engagement

affectif et à l'identification plus précise du rôle de certains facteurs individuels. En ce qui concerne les retombées pour la pratique professionnelle, les conclusions de ce mémoire pourront permettre aux gestionnaires et responsables des ressources humaines d'identifier plus précisément les leviers organisationnels de l'EOA et d'apprécier le maillage entre ces leviers et la personnalité des employés.

Les quatre premiers chapitres sont consacrés à une revue de littérature sur les variables à l'étude. Ils portent respectivement sur une définition et une description de l'engagement organisationnel, de la justice organisationnelle, de la fierté organisationnelle, du lieu de contrôle et de l'optimisme. La compréhension de ces concepts permettra, au chapitre 5, de mettre en lumière les éléments nous conduisant à proposer notre modèle d'analyse et les hypothèses sous-jacentes. Le cadre méthodologique utilisé pour vérifier ce modèle est décrit au chapitre 6, tandis que les résultats des analyses effectuées avec les données recueillies sont présentés au chapitre 7. Au chapitre 8, nous discutons de ces résultats et de leur interprétation en regard de l'état actuel des connaissances, des contributions de ce mémoire de même que de ses limites.

CHAPITRE I

L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Ce premier chapitre est consacré au concept d'engagement organisationnel (EO). Nous présentons ses définitions et décrivons son évolution théorique en insistant sur les trois composantes de l'EO qui caractérisent le concept tel qu'il est utilisé aujourd'hui. Nous nous penchons ensuite particulièrement sur l'engagement organisationnel affectif (EOA) et ses antécédents, ainsi que sur les contributions récentes des modèles intégrateurs.

1.1 Évolution du concept et définition

L'engagement organisationnel a retenu l'attention des chercheurs depuis plusieurs décennies. Porter et al. (1974) font office de pionniers dans le développement du concept. Leur intérêt pour l'EO réside dans la volonté d'approfondir les antécédents du taux de roulement. Envisageant d'élargir le concept de satisfaction au travail, précédemment associé à la rétention, ils se penchent sur l'engagement, un concept qu'ils considèrent à la fois semblable et différent de la satisfaction. Ils définissent l'engagement comme le niveau d'identification et d'implication d'un individu dans son organisation. L'engagement, dans la définition de Porter et al. (1974), est caractérisé par la forte internalisation et acceptation des valeurs et objectifs de l'organisation, une volonté de fournir un effort considérable pour l'organisation et le désir de demeurer un membre de celle-ci. En vertu de cette conception, Mowday et

al. (1979) ont élaboré l'Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), un outil de mesure de l'engagement qui fut largement reconnu et utilisé pendant plusieurs années.

Parallèlement, l'engagement est étudié et défini par une multitude d'autres auteurs. Dans le cadre d'une étude visant à inventorier les différentes définitions de l'engagement, Morrow (1983), recense plus de trente descriptions du concept présentant entre elles des différences majeures quant aux déterminants, conséquences et outils de mesure. Ces définitions proviennent de publications parues entre 1956 et 1980. La mise en évidence de cette confusion conceptuelle permet néanmoins de déceler les composantes de l'engagement les plus souvent retrouvées dans la littérature.

Une dualité, relevée notamment par Mowday et al. (1982), a longuement figuré dans la littérature concernant deux approches théoriques de l'EO, soit l'engagement attitudinal et l'engagement comportemental. L'engagement attitudinal constitue l'étude de l'impact de l'engagement en tant qu'attitude sur l'adoption de comportements comme le départ ou le maintien en poste. L'engagement comportemental concerne plutôt le développement de l'engagement comme résultat de l'adoption d'un comportement. Autrement dit, selon cette approche, un individu adopte d'abord un comportement et développe ensuite une attitude (ex. l'engagement) conséquente à ce comportement. Mowday et al. (1982) en concluent que l'engagement est une attitude et qu'elle est à la fois influencée par des comportements et source de comportements. Il s'agit donc d'une approche cyclique. Ce débat semble néanmoins presque disparu de la littérature récente sur l'engagement. De plus, dans certains travaux plus récents (Becker, Klein et Meyer, 2009, p.428; Meyer et Herscovitch, 2001; Solinger et al., 2008) le consensus voulant

que l'engagement soit une attitude est remis en question et les auteurs considèrent davantage l'EO comme un état psychologique.

Une autre distinction à apporter dans l'étude de l'engagement réside dans la cible de ce dernier¹. Wiener et Vardi (1980) distinguent l'engagement envers l'emploi, de l'engagement envers l'organisation et envers la carrière. Ils remarquent que les conséquences d'un engagement sont directement reliées à sa cible. Ainsi, l'engagement affectif envers l'organisation (EO) conduirait à un attachement envers celle-ci, tandis que l'engagement envers l'emploi amènerait d'abord une implication dans les tâches. Morrow (1993), à l'issue d'une revue de littérature sur le sujet, conclut que l'engagement envers l'organisation constitue à lui seul un concept multidimensionnel, mais qu'il est distinct des autres engagements qu'une personne peut avoir en milieu de travail. Les résultats des travaux de Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber (2004) abondent dans le même sens en montrant que l'engagement envers le superviseur, l'organisation et le groupe de travail sont des concepts différents. Considérant cet acquis, il importe de rappeler que c'est l'engagement envers l'organisation qui fait l'objet de ce mémoire et que, par conséquent, ce sont les recherches se rapportant à l'engagement organisationnel qui sont ici mises de l'avant.

L'évolution de la théorie sur l'EO a amené une remise en question de l'utilisation de l'OCQ. Plusieurs critiques ont été émises quant à la validité de cet outil de mesure. Parmi elles, la similarité entre les items de l'engagement contenus dans l'OCQ et des items utilisés pour mesurer l'intention de rester apparaît comme une critique importante (Reichers, 1985). Qui plus est, plusieurs chercheurs soutiennent que

¹ Les expressions «commitment foci» ou «focus of commitment» se retrouvent dans la littérature pour désigner la cible de l'engagement.

l'OCQ mesure seulement une dimension de l'engagement organisationnel. C'est notamment pour pallier à cette faiblesse que Meyer et Allen ont développé le modèle et la mesure de l'engagement selon trois composantes.

1.2 Les trois dimensions de l'engagement organisationnel

Au début des années 1990, John P. Meyer et Nathalie Allen proposent le modèle des trois composantes de l'engagement organisationnel. Ils soutiennent que la différence entre les nombreuses définitions de l'EO présentes dans la littérature antérieure réside dans la nature de l'état psychologique qui y est décrit (Meyer et Allen, 1997, p.11). Ils ont regroupé ces différentes définitions en trois groupes, en fonction de la nature de l'état psychologique avec lequel l'individu est lié à l'organisation. À la lumière de cette classification, les employés peuvent être engagés envers leur organisation pour trois raisons différentes. Ces catégories sont ainsi devenues les composantes du modèle d'engagement en trois composantes de Meyer et Allen (1991).

Ce modèle est celui qui est le plus utilisé de nos jours et c'est sur celui-ci que s'appuie ce mémoire. Il soutient que l'engagement organisationnel d'un individu peut être de nature affective, calculée ou normative. Meyer et Allen (1997) insistent sur le fait que l'EO est un concept multidimensionnel, mais que ses trois dimensions ne sont pas mutuellement exclusives. Autrement dit, l'engagement normatif n'élimine pas forcément l'engagement affectif chez un même individu. Un employé peut donc être à la fois engagé affectivement, donc ressentir un attachement émotionnel envers l'organisation, et à la fois y être attaché de façon normative à un degré différent. Dans les trois cas, l'individu est lié à son organisation, mais pour des

raisons et motivations différentes. Les prochains points sont consacrés à la description de chacune de ces trois composantes.

1.2.1 L'engagement organisationnel affectif

L'EOA est la dimension qui s'apparente le plus à la définition de l'engagement de Porter et al. (1974) énoncée antérieurement. La dimension affective de l'engagement envers l'organisation se caractérise en effet par une identification à celle-ci et par un attachement émotionnel. Meyer et Allen (1991) font référence à plusieurs conceptions antérieures lorsqu'ils incluent cette dimension dans leur modèle. Notamment, Buchanan décrit « un engagement partisan et émotionnel à l'organisation en elle-même, à ses buts et valeurs, sans considération de sa valeur purement instrumentale. » (Buchanan, 1974, p. 533. Cité dans Meyer et Allen, 1991, p.64. Traduction libre). Hall et al. (1970) conçoivent quant à eux l'engagement comme « le processus par lequel les buts de l'organisation deviennent de plus en plus intégrés et cohérents. » (Hall et al., 1970, p. 176-177. Cité dans Meyer et Allen, 1997, p. 12. Traduction libre.). La notion d'identification et de relation émotionnelle entre l'individu et son organisation est donc centrale à la composante affective de l'engagement. L'individu ayant un fort engagement affectif reste donc au sein de l'entreprise par choix, parce qu'il le désire (Meyer et Allen, 1991).

La dimension affective est celle qui est la plus associée à des conséquences favorables pour l'organisation (Meyer et al., 2002; Meyer et Herscovitch, 2001). Parmi les conséquences organisationnelles de l'EOA les plus étudiées, on retrouve la performance dans la tâche (Meyer et al, 2002; Meyer et Allen, 1991; Mathieu et Zajac, 1990; Riketta, 2002; Iun et Huang, 2007), la diminution du taux de roulement (Meyer et al., 2002; Meyer et Allen, 1991; Mathieu et Zajac, 1990; DeCotiis et

Summer, 1987), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Schappe, 1998; Meyer et al. 2002; Meyer et Allen, 1991; Riketta, 2002) et l'intention de quitter (Meyer et al., 2002; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et Herscovitch 2001).

1.2.2 L'engagement organisationnel normatif

La dimension normative de l'engagement est quant à elle vécue par les employés qui perçoivent une obligation morale de rester dans l'organisation. Sur la base de valeurs morales comme la loyauté et la réciprocité, les individus peuvent développer une croyance normative internalisée qui fera en sorte qu'ils se sentiront redevables envers l'organisation à cause des bénéfices qu'ils en reçoivent (Meyer et Allen, 1997). Bien qu'elle soit rencontrée moins souvent (Meyer et Allen, 1991), cette dimension est incluse dans le modèle des trois composantes suite à sa conceptualisation par Wiener (1982), principalement. Cet auteur définit effectivement l'engagement comme : « la totalité des pressions normatives internalisées contribuant à la poursuite des buts et intérêts organisationnels. » (Wiener, 1982, p. 421. Cité dans Meyer et Allen, 1991, p. 66, Traduction libre.). Un individu ayant un fort engagement normatif demeure à l'emploi de l'organisation parce qu'il le doit.

Meyer et Allen (1991) soutiennent que l'engagement normatif se développe en fonction du niveau d'internalisation des pressions engendrées par la socialisation culturelle, familiale ou organisationnelle. Ainsi, l'éducation, la culture et la culture organisationnelle peuvent engendrer une pression de réciprocité qui favorisera l'engagement normatif de l'individu. Au niveau organisationnel, les bonus ou récompenses octroyées d'avance (exemple : le paiement d'une formation à suivre ou de l'accréditation à un ordre professionnel) seraient susceptibles de créer une pression de réciprocité chez l'employé, qui se sentiraient alors le devoir de rester par

principe (Meyer et Allen, 1991). Les perceptions de justice, de soutien ainsi qu'une perception positive de certaines pratiques de gestion des ressources humaines seraient également associées à l'engagement normatif, selon Meyer et Smith (2000). Au niveau des conséquences, l'engagement normatif est associé négativement à l'intention de quitter et au taux de roulement (Meyer et al., 2002). L'engagement normatif est également corrélé de façon positive avec la performance dans les tâches (Meyer et al. 2002). La quantité de recherches effectuées sur cette dimension est néanmoins inférieure aux autres dimensions (Meyer et Allen, 1991).

1.2.3 L'engagement organisationnel de continuité

Enfin, l'engagement de continuité (aussi appelé engagement calculé) envers une organisation est l'attachement d'un employé qui croit que les coûts associés à son départ seraient trop grands et trop lourds à assumer. Il y a deux sous-dimensions à l'engagement de continuité, soit les sacrifices perçus et le manque d'alternatives au maintien en poste (McGee et Ford, 1987). La distinction entre ces deux sous-dimensions a été démontrée empiriquement par Bentein et al. (2004). Les sacrifices perçus représentent la perte des investissements réalisés dans l'entreprise depuis l'entrée en poste. Par exemple, un employé qui demeure au service d'une entreprise parce qu'il croit qu'il ne retrouvera pas un salaire équivalent ailleurs, ou encore parce qu'il ne veut pas perdre les avantages dûs à son ancienneté aurait donc un engagement calculé envers son organisation. Cet engagement le retient en poste, mais pour des raisons «calculées», puisqu'il découle d'un raisonnement de type coûts-bénéfices. Cette dimension de l'engagement a été développée par Becker (1960) avec sa théorie des *side bets*. Les *side bets* représentent les bénéfices et investissements accumulés par un individu et considérés comme importants. En contexte organisationnel, les *side bets* regroupent par exemple les vacances et l'ancienneté et sont contingents à la continuation de l'emploi. Meyer et Allen (1991)

et Meyer et al. (2002) observent que la perception d'alternatives à l'emploi actuel intervient directement dans le développement de l'engagement calculé. Donc l'individu ayant un fort engagement calculé reste au sein de l'organisation parce qu'il en a besoin ou parce qu'il perdrait trop s'il décidait de quitter (Meyer et Allen, 1991). Selon Meyer et Allen (1991), puisque l'engagement calculé consiste en la reconnaissance des coûts relatifs au départ, les antécédents de cette dimension correspondent à l'ensemble des facteurs pouvant influencer la perception de coûts perçus. L'ancienneté serait, sans surprise, corrélée significativement avec l'engagement calculé, selon les résultats de la métaanalyse de Meyer et al. (2002). Au niveau des conséquences, l'engagement calculé est corrélé négativement avec l'intention de quitter, mais influence aussi le stress dû au travail (positivement) et la perception de conflit travail-famille (positivement), selon la métaanalyse de Meyer et al. (2002). Quant à la performance dans les tâches, elle est influencée par l'engagement calculé dû aux au manque d'alternatives, mais pas par celui associé aux sacrifices perçus (Bentein et al. 2004).

En réponse aux critiques visant l'OCQ, Allen et Meyer (1990) développent un instrument de mesure propre à leur modèle. Cet instrument comporte trois échelles, soit l'ACS (Affective Commitment Scale), qui est néanmoins inspirée de l'OCQ, le NCS (Normative Commitment Scale) et le CCS (Continuance Commitment Scale). Allen et Meyer (1991) de même que Meyer et al. (2002), entre autres, ont testé leur instrument de mesure dans de nombreuses recherches et vérifié avec succès l'indépendance des trois construits.

Ceci étant dit, la dimension affective de l'engagement organisationnel est la plus associée à des conséquences organisationnelles positives (Meyer et al., 2002; Meyer et Herscovitch, 2001). Il est donc compréhensible que l'EOA et les facteurs qui influencent son développement aient reçu une attention considérable de la part des

chercheurs. Ce mémoire s'inscrit d'ailleurs dans cette lignée. Il importe donc de s'arrêter plus particulièrement sur les connaissances actuelles concernant les antécédents de l'EOA.

1.3 L'engagement affectif : Antécédents

Les antécédents de l'EOA sont nombreux et appartiennent à différentes catégories. Sont ici abordés les antécédents sociodémographiques, dispositionnels, organisationnels ainsi que ceux relatifs aux expériences de travail. Une sous-section traite plus particulièrement des interactions possibles entre des antécédents de différentes catégories dans la prédiction de l'EOA.

1.3.1 Antécédents sociodémographiques

Les résultats des nombreuses recherches sont peu significatifs quant au rôle des variables démographiques dans le développement de l'EOA (Meyer et Allen, 1997). Les corrélations avec l'âge, l'ancienneté et le niveau d'éducation sont faibles dans la plupart des études (De Cotiis et Summers, 1987; Mathieu et Zajac, 1990; Abdulla et Shaw, 1997; Meyer et al. 2002; Suman et Srivastava, 2012). Pour ce qui est du genre, les résultats de ces mêmes études ne permettent pas d'établir une relation significative.

1.3.2 Antécédents dispositionnels

Il y a une évolution temporelle dans l'étude des antécédents dispositionnels de l'EOA. Certains chercheurs ont anciennement observé que l'éthique au travail (Buchanan, 1974; Mathieu et Zajac, 1990; Morrow, 1983) et l'importance accordée à la carrière (Morrow, 1983) avaient une influence modérée, mais positive sur l'EOA. Bien que l'influence de ces variables soit rarement étudiée de nos jours, d'autres facteurs dispositionnels semblent s'avérer une avenue de recherche intéressante et prometteuse (Meyer et Allen, 1997). Notamment, quelques chercheurs ont évalué l'influence de la personnalité sur le développement de l'engagement affectif, principalement selon trois approches : le modèle des cinq facteurs de personnalité, l'affectivité positive/négative et le lieu de contrôle.

Le modèle des cinq facteurs de personnalité (Costa et McCrae, 1992), aussi appelé Big Five, fait office de typologie de la personnalité la plus reconnue actuellement. Nous avons répertorié sept recherches qui ont testé l'effet des cinq facteurs sur le développement de l'EOA. Le tableau 1.1 répertorie les recherches ayant montré une corrélation avec l'EOA selon chacun des traits. Selon ce bilan, la conscience et l'agréabilité apparaissent comme les meilleurs prédicteurs de l'EOA parmi les cinq facteurs. Toutefois, l'état actuel des connaissances ne permet pas de connaître le rôle véritable de ces traits dans le développement de l'EOA. D'une part, trop peu de recherches ont été faites et, d'autre part, elles n'expliquent ni pourquoi ni de quelle manière la personnalité est impliquée dans le développement de l'EOA (Bergman et al., 2009).

Tableau 1.1
Corrélations entre les facteurs de personnalité et l'engagement affectif

Facteur de personnalité	Études
Conscience	Erdheim et al.(2006); Naquin et Holton (2002); Watrous et Bergman (2004)*; Kell et Motowildo (2012); Panaccio et Vandenberghe (2012)
Agréabilité	Naquin et Holton (2002); Watrous et Bergman (2004)*; Finkestein et al. (2006)*; Leiva et al.(2006)*; Panaccio et Vandenberghe (2012)
Ouverture à l'expérience	Naquin et Holton (2002)
Extraversion	Naquin et Holton (2002); Finkestein et al. (2006)*; Leiva et al.(2006)*; Panaccio et Vandenberghe (2012)
Stabilité émotionnelle	Naquin et Holton (2002); Finkestein et al. (2006)*

*Recherches non publiées, citées dans Bergman et al. (2009)

Également, l'affectivité positive/négative est un thème de plus en plus abordé en comportement organisationnel. Un affect est considéré comme un état d'esprit décrit en matière d'émotions (Thoresen et al., 2003) et peut être classé en fonction de sa nature positive ou négative. L'affectivité positive (AP) est décrite comme la tendance à vivre et à ressentir des sentiments et émotions comme la joie, l'enthousiasme, l'énergie (Thoresen et al, 2003). « Les personnes ayant une forte AP cherchent activement le partenariat avec les autres, expérimentent un engagement plaisant avec l'environnement et épousent une vision positive d'eux-mêmes et du monde en général. » (Thoresen et al., 2003, p. 915). L'affectivité négative (AN) est plutôt vue comme un biais perceptuel négatif dans l'interprétation, notamment, des expériences de travail (El Akremi et al., 2006). Plusieurs études ont cherché à évaluer l'influence

l'AP et l'AN sur le développement de l'engagement. Notamment, Thoresen et al. (2003), Cropanzano et al. (1993) et Panaccio et Vandenberghe (2012) ont démontré des corrélations positives et significatives entre l'AP et l'EOA.

Le lieu de contrôle (LDC) est également apparu comme un facteur de développement de l'engagement affectif dans certaines études (Suman et Srivastava 2012; Luthans et al. 1987; Ng et al., 2006). D'autres variables de personnalité ont également été considérées dans le développement de l'engagement affectif. Parmi les principales : Le besoin d'accomplissement personnel (Buchanan 1974; Steers 1977), le sentiment d'efficacité personnelle (Meyer et al. 2002) et les compétences perçues (Mathieu et Zajac, 1990).

Certains auteurs traitent d'une composante cognitive dans le développement de l'EOA. La tendance d'une personne à internaliser et à s'identifier aux buts, normes et valeurs de l'organisation serait vue comme un prédicteur de l'EOA (Kell et Motowildo, 2012; Meyer et Herscovitch, 2001; Meyer et Allen, 1997; Meyer et al. 2006).

Enfin, Mowday et al. (1982) et Lee et al. (1992) proposent le concept de propension à l'engagement. La propension à l'engagement se définit comme l'agrégation de caractéristiques personnelles et d'expériences qu'un nouvel employé intègre dans sa fonction au sein de l'entreprise et qui le rendraient plus propice à s'engager. Le concept de propension comprend trois composantes, soit les caractéristiques personnelles de l'individu (carrièreisme, concordance avec les valeurs fondamentales de l'organisation, sentiment d'efficacité personnelle, confiance en soi), les attentes (positives ou non) entretenues par le nouvel employé à l'égard de l'organisation et les facteurs relatifs au choix de l'organisation par l'employé (sa nature irrévocable, publique).

1.3.3 Antécédents organisationnels

Bien que leur impact direct soit difficile à démontrer, certaines pratiques de gestion des ressources humaines sont reconnues pour amener des conséquences favorables pour l'organisation. Entre autres, les pratiques de reconnaissance non monétaire, de partage d'information, de partage du pouvoir et de développement des compétences (Bateman et Strasser, 1984; Tremblay, Guay et Simard, 2000; Simard et al., 2005), des pratiques d'évaluation du rendement, de rémunération et de gestion de carrière (Meyer et Smith, 2000) de même que des pratiques de reconnaissance du supérieur (Bateman et Strasser, 1984; DeCotiis et Summers, 1987; Tremblay, Guay et Simard, 2000) joueraient un rôle dans le développement de l'EOA.

1.3.4 Antécédents relatifs aux expériences de travail

L'expression «expérience de travail» renvoie aux variables relatives à l'interaction entre l'individu et son organisation et exclut les pratiques précises mises en place par l'entreprise (Bernard, 2003). Il s'agit donc de ce que vit l'employé au sein de l'organisation et qui est tributaire de diverses variables organisationnelles.

À ce titre, des corrélations négatives ont été démontrées entre l'EOA et l'ambiguïté de rôle (Allen et Meyer, 1990; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et al., 2002) et le conflit de rôle (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Plusieurs études ont aussi observé une corrélation positive entre l'EOA et la satisfaction face au superviseur (Luthans et al., 1987; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et al., 2002), la cohésion entre les pairs (Allen et Meyer, 1990; Mathieu et Zajac, 1990), le sentiment de défi relié à l'emploi (Meyer et Allen, 1987; Mathieu et Zajac, 1990), la perception de soutien organisationnel (Meyer et Smith, 2000; Meyer et al. 2002), de soutien

organisationnel positif et la qualité de la relation entre superviseur et subordonné (Vandenberghe, Bentein et Sitnnglhamber, 2004).

Les perceptions de justice organisationnelle, principalement procédurale, sont également un antécédent incontournable de l'engagement affectif. Les nombreuses études ayant évalué l'effet des perceptions de justice procédurale sur le développement de l'EOA ont démontré des résultats significatifs en ce sens (métaanalyses : Cohen-Charash et Spector, 2001; Meyer et al, 2002; Viserserman et Ones, 2001; Colquitt et al.; 2001). Plus récemment, la fierté organisationnelle et le prestige organisationnel ont également été mis de l'avant comme antécédents de l'engagement (Katzenbach, 2003b; Carmeli, 2005). Notons que les chapitres 2 et 3 sont respectivement consacrés à la justice organisationnelle et à la fierté organisationnelle.

1.3.5 Interaction entre les différents déterminants

Tel que mentionné, les caractéristiques démographiques à elles seules prédisent mal le développement de l'engagement affectif. Les caractéristiques organisationnelles, les variables dispositionnelles et les expériences de travail ont reçu plus de support dans la littérature, mais, isolément, ne parviennent pas non plus à bien prédire le développement de l'engagement (Klein, Becker et Meyer, 2009). Le fait de dresser une liste des différents antécédents de l'EOA ne nous renseigne donc pas sur le processus par lequel les caractéristiques, perceptions et expériences d'un individu se traduisent par un niveau précis d'engagement affectif (Meyer et Allen, 1997, P.49; Becker, Klein et Meyer, 2009). C'est pourquoi la plupart des auteurs mentionnent, en conclusion de leur recherche, que la meilleure explication du développement de l'engagement réside probablement dans l'interaction entre les différentes catégories

d'antécédents. C'est dans cette optique que s'est développée la théorie de la compatibilité entre l'individu et l'emploi (person-job fit) pour expliquer le développement de l'EOA (Edwards, 1991; Vancouver et Schmitt, 1991). À ce sujet, Meyer et Allen (1997) soutiennent que la compatibilité entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation joue un rôle significatif dans le développement de l'engagement affectif. Ils mentionnent également que c'est principalement la perception des expériences de travail, donc l'interaction entre les filtres perceptuels (éléments personnels) et les informations reçues du travail (éléments organisationnels) qui influencerait l'engagement affectif. Becker, Klein et Meyer (2009) renchérissent en soutenant que la compréhension véritable du développement de l'EOA se trouve probablement dans la construction d'une structure intégratrice de plusieurs antécédents réunis. Plusieurs points au sujet d'une telle structure intégratrice sont abordés dans la section suivante.

1.4 Modèles intégrateurs des antécédents de l'engagement

Dans un ouvrage récent, Becker, Klein et Meyer (2009) font le point au sujet des progrès qui restent à faire et sur les aspects sur lesquels la recherche future sur l'EO devrait se pencher. Ils soulignent entre autres que, même si de nombreux antécédents ont été relevés, cet inventaire demeure non systématique. De plus, l'effet de ces antécédents est mal compris, faute d'une structure intégratrice (Becker, Klein et Meyer, 2009, p.422).

Tel que mentionné, Meyer et Allen (1997) affirment que c'est particulièrement la perception qu'ont les individus des expériences de travail, comme la justice ou la fierté organisationnelle, qui influencent le développement de l'engagement affectif. Comme les perceptions sont d'ordre personnel, il y aurait donc une interaction entre

les variables personnelles et organisationnelles dans le processus d'engagement. Selon Meyer et al. (1998), la plupart des recherches portant sur l'interaction entre les expériences de travail et l'EOA ont utilisé un modèle d'analyse de type *person-situation fit*. Une recherche de ce type nécessite une mesure tangible, commune et proportionnelle entre ce que l'individu recherche et ce qu'il vit ou reçoit réellement au travail. Par exemple, on utilisera une mesure en dollars pour évaluer le fit entre le salaire visé par un individu et le salaire qu'il reçoit (exemple tiré de Meyer et Allen, 1998). Un fit parfait survient lorsque la mesure des deux critères est identique. Toutefois, l'utilisation d'un tel critère représente une faiblesse au niveau méthodologique lorsqu'il est utilisé pour expliquer le développement de l'engagement (Meyer et al. 1998; Edwards 1991). Cette faiblesse serait notamment due au fait qu'il est difficile de trouver une mesure de fit fiable et appropriée que l'on peut associer à l'engagement organisationnel affectif. En réponse à cette faiblesse, Meyer et al. (1998) se penchent vers un modèle d'analyse de type *person X situation fit*. Selon ce modèle, la relation entre une variable situationnelle et un résultat organisationnel (l'EOA, par exemple) varie en fonction d'une variable personnelle. Cette relation en est une de modération.

C'est dans cette optique que quelques recherches ont été menées sur des variables modératrices de la relation entre l'EOA et ses antécédents. Par exemple, Blau (1987) a étudié l'effet modérateur des valeurs éthiques protestantes et du besoin d'accomplissement sur la relation entre le niveau de responsabilité et l'EO, sans toutefois obtenir de résultats significatifs en ce sens. Meyer et al. (1998) ont quant à eux observé que la relation entre les expériences de travail et l'engagement organisationnel est modérée par l'importance que les individus accordent à ces expériences. Bergman et al. (2009) suggèrent d'étendre la recherche sur les variables modératrices de la relation entre l'EOA et ses antécédents, en particulier en ce qui concerne les déterminants d'ordre personnel : « It may be the case that these

dispositional variables influence workplace commitment indirectly through their effect on the appraisal of job characteristics. » (Bergman et al., 2009, P. 236). Les objectifs de ce mémoire s'inscrivent dans cette lignée.

L'objectif de ce chapitre était de décrire le concept d'engagement organisationnel, plus particulièrement de l'EOA. Il a été mentionné que l'un des antécédents les plus reconnus de l'EOA est la justice organisationnelle. Plusieurs dizaines d'études ont effectivement investigué la relation entre la justice et l'engagement (métaanalyses : Cohen-Charash et Spector, 2001; Meyer et al, 2002; Viswesvaran et Ones, 2001; Colquitt et al., 2001). Nous avons aussi abordé le fait que la fierté organisationnelle constitue un autre antécédent présumé de l'EOA. Ce constat nous amène à nous intéresser plus particulièrement à ces deux variables, qui constituent les variables indépendantes proposées dans la cadre d'analyse de ce mémoire. Le chapitre suivant est consacré à la justice organisationnelle, tandis que le chapitre 3 porte sur la fierté.

CHAPITRE II

LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

L'objectif de ce deuxième chapitre est de bien cerner le concept de justice organisationnelle. Les quatre dimensions de la JO et les recherches empiriques sur celles-ci y sont décrites en respectant l'ordre chronologique de leur apparition dans la littérature. Les antécédents et conséquences des perceptions de justice procédurale sont plus particulièrement abordés par la suite. Enfin, nous discutons d'une piste intéressante et émergente dans l'avancée des connaissances quant au réseau nomologique de la justice organisationnelle.

2.1 La justice : une question de perception

La justice est à la base des civilisations depuis des milliers d'années. Les sentiments de justice et d'injustice, vécus par tout un chacun dans différents contextes, entraînent de vives réactions. Les perceptions d'injustice sont d'ailleurs fréquemment la cause de colère, de révolutions et de guerres. Des chercheurs s'intéressent à la justice en contexte organisationnel depuis une trentaine d'années. Jerald Greenberg fait office de pionnier dans le développement du concept de justice organisationnelle (JO) et c'est à lui qu'on doit l'introduction de ce concept dans les années 1980. Depuis lors, les recherches empiriques n'ont cessé de démontrer les conséquences des injustices en milieu de travail. Si les premières conceptions de la JO concernaient d'abord la paie et les aspects monétaires, les chercheurs et praticiens se sont vite

aperçus qu'aucune pratique n'échappe aux jugements de justice. Des attitudes comme l'engagement et la satisfaction (Cohen-Charash et Spector, 2001) et l'intention de rester (Masterson et al., 2000), de même que certains comportements, notamment la performance dans les tâches (Cohen-Charash et Spector, 2001) sont influencés par la JO. Ces impacts de la JO démontrent la pertinence de s'intéresser à ses déterminants et conséquences, ainsi qu'aux mécanismes sous-jacents à ces relations.

En début de chapitre, il importe d'aborder l'importance de la notion de perception lorsqu'on traite de justice organisationnelle. Effectivement, ce n'est pas la justice elle-même qui, la plupart du temps, cause des réactions attitudinales et comportementales négatives, mais plutôt la perception que les individus en ont. Selon Greenberg et Lind (2000), le plus important lorsqu'on veut être juste, c'est de faire ce qui est vu comme étant juste, et non pas nécessairement ce qui est juste. La nature perceptuelle est l'une des caractéristiques importantes de la JO selon Greenberg et Lind (2001). Les recherches sur le sujet s'intéressent aux perceptions de justice, notamment aux éléments qui influencent le développement de ces perceptions de même que leurs conséquences. Par conséquent, dans ce mémoire, l'emploi de l'expression justice organisationnelle renvoie aux perceptions de justice.

La théorie sur la justice organisationnelle a connu au fil des années une évolution particulière. Adams (1965), avec sa théorie de l'équité, considère d'abord la justice comme la perception des employés sur la ressource distribuée. Ce type de justice est dite distributive. L'attention s'est ensuite portée sur l'évaluation qui est faite des procédures sous-jacentes à la distribution de ces ressources. Il s'agit de la justice procédurale. Par la suite s'est développé un aspect supplémentaire de la JO qui concerne la perception du traitement reçu quant aux relations interpersonnelles. Puis,

plus récemment, une quatrième dimension est apparue concernant les jugements individuels d'accès à l'information en entreprise.

2.2 Évolution du concept : Les trois formes de JO

2.2.1 Justice distributive

La justice distributive est définie comme : « Les perceptions et réactions quant aux rétributions reçues suite à une allocation de ressources, confrontées à ce que les employés croient mériter, et basées sur une comparaison avec autrui. » (Bagger, Cropanzano et Ko, 2006, p. 28). Ainsi, la justice distributive fait référence au jugement que l'employé porte sur ce qu'il reçoit de son organisation. Trois principes existent pour évaluer ces rétributions, soit le principe d'équité, le principe d'égalité et celui du besoin. Le principe de l'équité d'Adams (1965), sur lequel s'est d'abord fondée la théorie de justice distributive, veut que l'individu juge ses rétributions comme étant justes s'il y a équivalence entre ses contributions et ses rétributions par rapport à un référent externe. Par exemple, selon le principe de l'équité, un employé jugera que son salaire est juste s'il reflète correctement son implication et que ses collègues gagnent un salaire équivalent pour un travail semblable. Par contre, un employé aura une perception d'injustice si son salaire est inférieur à celui de ses collègues alors qu'il juge que le travail qu'il fournit est supérieur au leur. Le principe d'égalité veut quant à lui qu'une rétribution soit juste quand la rémunération accordée est la même pour tout le monde. (Bagger, Cropanzano et Ko, 2006). Le troisième principe, celui des besoins, veut que la rémunération soit jugée comme juste si elle est déterminée de façon à combler les besoins précis de chacun (Deutsch, 1975). L'adoption d'un principe ou d'un autre par l'individu dépend de plusieurs facteurs, comme la rareté des ressources, le contexte social et la culture (Deutsch, 1975). Cette définition actuelle de la JD employée par les théoriciens inclut les trois principes : « Justice perçue concernant les décisions prises en ce qui concerne les résultats (ex. salaire, formation). Elle est promue par le respect de certaines normes

(équité, égalité, considération des besoins) dans l'allocation des ressources. »
(Colquitt et Greenberg, 2003, p. 116. Traduit et cité dans Bernard, 2003).

2.2.2 Justice procédurale

La justice procédurale fait référence à la perception des règles et procédures en vigueur lors de la distribution des ressources. La théorie de la justice procédurale fut à l'origine élaborée par Thibault et Walker (1975) et s'applique d'abord à des procédures judiciaires. Leur théorie soutient que deux phases sont impliquées dans la perception de justice procédurale. La première phase renvoie à la participation dans le processus menant à une décision (voice), et la seconde phase concerne le contrôle de la décision elle-même, qui revêt souvent moins d'importance. Par la suite, Leventhal (1980), dans un but d'élargissement de la théorie, propose six critères qui doivent être respectés afin que les procédures organisationnelles soient jugées comme justes par les employés. Ces critères sont:

1. Règle de constance : Il doit y avoir constance des procédures dans le temps et pour tout le monde.
2. L'absence de biais : Exclure tout intérêt personnel des prises de décisions et de l'allocation des ressources.
3. Règle de précision : Veiller à l'exactitude des informations utilisées et transmises.
4. La présence de mécanismes de correction de décisions incorrectes (correctability rule).
5. Règle de représentativité : la prise en considération de l'opinion de toutes les parties prenantes.
6. Le respect des normes éthiques et des principes moraux en vigueur.

Lorsque ces principes sont respectés et que les procédures sont perçues comme justes, les décisions ou résultats découlant de ces procédures, même négatifs, sont mieux acceptés par les employés.

2.2.3 Justice interactionnelle

Selon Bies et Moag (1986), la théorie sur la JP ne prend pas en considération la perception qu'ont les individus de la mise en place des procédures organisationnelles. C'est face à cette critique qu'ils proposent une troisième dimension à la théorie de la JO, soit la justice interactionnelle. Moorman (1991) est parmi les premiers à distinguer officiellement la JI de la JP et à fournir et valider une échelle de mesure de la JO comprenant trois dimensions.

La justice interactionnelle réfère au jugement des employés quant à la qualité du traitement reçu de la part de leurs supérieurs, notamment lors de la mise en place des procédures (Bies et Moag, 1986). Suite à une vaste étude dont les sujets étaient des étudiants en contexte d'entrevue d'embauche, Bies et Moag (1986) définissent quatre critères utilisés par les individus dans leurs jugements de justice interactionnelle : (1) la véracité de l'information transmise, (2) le respect, l'absence d'impolitesse ou d'insolences, (3) la pertinence des questions posées et l'absence de discrimination ou d'insolence dans celles-ci et (4) les justifications fournies en cas d'annulation de l'entrevue.

2.2.4 Justice interpersonnelle et justice informationnelle

Plus récemment se sont développées les théories sur la justice interpersonnelle et informationnelle, qui sont en quelque sorte deux sous-dimensions de la justice interactionnelle. Plusieurs recherches établissent une distinction entre celles-ci (Colquitt, 2001 et Colquitt et al. 2001). Greenberg (1993) décrit la facette interpersonnelle comme la qualité du traitement reçu par l'autre, en ce qui a trait au

respect et à la politesse. La justice interpersonnelle renvoie donc à l'aspect social de la justice interactionnelle. La justice informationnelle concerne quant à elle la perception des procédures d'information et rejoint directement les critères 1, 3 et 4 mentionnés plus haut.

Colquitt (2001) a conçu une mesure de la justice organisationnelle en quatre dimensions, soit distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle, qui a été validée à de multiples reprises par la suite, par exemple par Colquitt et al., 2001. Ceci nous oblige à amener une précision concernant la section suivante, qui concerne les antécédents et conséquences de la JP. Lorsqu'on analyse les antécédents et conséquences de la justice organisationnelle répertoriées dans la littérature, il importe de porter une attention particulière à la différence de cadre d'analyse utilisé dans chacune des études. Cette divergence concerne le nombre de dimensions de la justice évaluées dans les études, selon les échelles de mesure utilisées. Alors que certains chercheurs utilisent un cadre théorique de la justice à deux dimensions : distributive et procédurale (Sweeney et McFarlin, 1993; Folger et Konovsky, 1989; Konovsky et Cropanzano, 1991), d'autres utilisent les trois dimensions : distributive, procédurale et interactionnelle (Cohen-Charash et Spector, 2001; Meyer et Smith, 2000; Meyer et al., 2002). Un autre groupe de chercheurs utilise un modèle à quatre dimensions : distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle (Colquitt et al., 2001; Colquitt, 2001).

2.3 Justice procédurale : Antécédents et conséquences

Les antécédents et conséquences des trois formes de justice varient sensiblement entre eux. Les nombreuses recherches effectuées sur ce sujet tendent à démontrer que la justice procédurale a davantage d'influence sur le développement de l'EO que les

dimensions distributive et interactionnelle (El Akremi, 2006). Considérant que c'est donc essentiellement la perception de JP qui contribue au développement de l'EO, nous nous concentrons sur cette dimension dans le cadre de ce mémoire. Afin de mieux cerner le développement des perceptions de JP et de démontrer la pertinence de s'y intéresser de façon approfondie, nous décrivons dans les sections suivantes l'état des connaissances sur ses antécédents et conséquences.

L'échelle de mesure utilisée dans ce mémoire évalue la JO comme un concept à trois dimensions : distributive, procédurale et interactionnelle. Par conséquent, nous accordons davantage d'importance aux résultats des travaux ayant utilisé le même modèle, sans toutefois exclure les recherches ayant utilisé un modèle à deux ou quatre dimensions de la JO.

2.3.1 Antécédents de la justice procédurale

Tout d'abord, en vertu de la nature perceptuelle de la JP, le jugement d'une même procédure peut varier d'un individu à un autre. La perception de justice dépend notamment du niveau d'adéquation entre les caractéristiques des procédures et les normes et principes de justice valorisés par l'individu (Cohen-Charash et Spector, 2001). Outre cette adéquation entre les procédures et les principes individuels, les perceptions de justice sont déterminées par deux grandes catégories de facteurs : organisationnels et individuels.

Au niveau organisationnel, les recherches ont démontré que plusieurs variables influencent les perceptions de justice. D'abord, les procédures en elles-mêmes sont vues comme un antécédent des jugements qui en découlent (Levanthal, 1980). Il a précédemment été question des six principes de Levanthal. Le respect de ces principes favoriserait les perceptions de justice procédurale. De plus, il semble que le

leader joue un rôle important dans les perceptions de justice des employés. En effet, ces perceptions sont influencées par des pratiques associées au leadership transformationnel (Pillai et al., 1999), la considération et le soutien du leader envers l'équipe (Korsgaard et al., 1995) et la confiance envers le superviseur (Tang et Sarsfield-Baldwin, 1996). Les pratiques de partage d'information (Tang et Sarsfield-Baldwin, 1996; Schappe; 1996, Dulebohn et Martocchio, 1998; Gopinath et Becker, 2000; Bernard, 2003), de reconnaissance non monétaire (Meyer et Smith, 2000; Bernard, 2003), de gestion des compétences (Meyer et Smith, 2000) et de partage du pouvoir (Renn, 1998) seraient également associées aux perceptions de JP.

Les variables individuelles regroupent deux catégories, soit les facteurs démographiques et les facteurs dispositionnels. Dans les deux cas, le nombre restreint de recherches ayant été effectuées sur l'impact direct des variables individuelles sur la perception de JP ou l'importance accordée à celle-ci permet d'établir bien peu de constats. Selon la métaanalyse de Cohen-Charash et Spector (2001), aucune variable démographique n'est corrélée significativement avec la justice procédurale. Ils en concluent que l'appartenance à un groupe spécifique a peu d'impact sur les perceptions de justice organisationnelle.

Par ailleurs, quelques rares études ont investigué l'impact direct de certains aspects de la personnalité sur les perceptions de justice procédurale ou l'importance qu'on lui accorde. L'affectivité négative est inversement reliée à la perception de JP (Folger et Konovsky, 1989; Cohen-Charash et Spector, 2001). Un lieu de contrôle interne fort serait quant à lui positivement relié aux perceptions de JP (Sweeney et al., 1991). Le sentiment d'auto-efficacité et l'extraversion sont par ailleurs positivement corrélés avec l'importance accordée à la JP (Avery, 2003).

2.3.2 Conséquences de la justice procédurale

Les perceptions de justice sont un facteur important de prédiction de plusieurs attitudes et comportements au travail (El Akremi et al., 2006). Pour cette raison, on dénombre une panoplie d'études ayant analysé l'impact des perceptions de justice organisationnelle sur ces attitudes et comportements. Ces études ont fait l'objet de quelques métaanalyses, notamment celles de Cohen-Charash et Spector (2001), de Colquitt et al. (2001) et de Viswesvaran et Ones (2002).

En ce qui concerne les attitudes, l'engagement organisationnel, principalement ses composantes affective et normative, est une des conséquences de la JP qui est la plus documentée (Cohen-Charash et Spector, 2001; Meyer et al, 2002; Viserserman et Ones, 2001; Colquitt et al., 2001). De plus, la satisfaction au travail est reliée de façon significative aux perceptions de JP (Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Viswesvaran et Ones, 2002; Aryee et al., 2002; Masterson et al., 2000; Schappe, 1996). Une perception favorable de la justice procédurale influencerait également positivement sur la confiance envers l'organisation (Aryee et al, 2002) et la confiance envers les superviseurs (Korsgaard et al., 1995; Konovsky et Cropanzano, 1991; Folger et Konovsky, 1989), de même que sur le soutien perçu de l'organisation (Masterson et al., 2000) et l'acceptation des décisions organisationnelles (Korsgaard et al., 1995; Greenberg, 2000). La JP serait aussi corrélée, de façon négative cette fois, avec l'intention de quitter (Masterson et al., 2000).

Les perceptions de JP ont également un effet sur l'adoption de certains comportements souhaitables, tels que la performance individuelle (Aryee et al., 2004; Konovsky et Cropanzano, 1991; Miles et Klein; 1998; Colquitt et al, 2001; Cohen-Charash et Spector, 2001; Viswesvaran et Ones, 2002) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Masterson et al, 2001; Colquitt et al., 2001; Cohen-

Charash et Spector, 2001). Également, les perceptions de JP auraient tendance à atténuer la présence de comportements nuisibles en entreprise, comme les comportements contre-productifs et conflictuels (Cohen-Charash et Spector, 2001). Les comportements contre-productifs, allant de la flânerie jusqu'au vol ou l'agression en milieu de travail, seraient une réaction fréquente aux perceptions d'injustice en matière de procédures (El Akremi et al., 2006).

2.4 L'EOA en tant que conséquence de la JP

Selon El Akremi et ses collègues (2006), le tiers des études portant sur les perceptions de JO réalisées entre 1975 et 2001, soit plus d'une cinquantaine, ont mesuré l'effet de celles-ci sur l'EO. Parallèlement, la littérature sur l'engagement comporte elle aussi de nombreuses études traitant de la relation entre les deux concepts. De fait, vu le nombre d'études, consolidées par plusieurs métaanalyses, l'effet de la justice sur l'engagement jouit d'une reconnaissance plutôt solide. Le tableau 2.1 répertorie, de manière non exhaustive, quelques études ayant mesuré la force de la relation. Toutes les corrélations affichées dans le tableau concernent exclusivement la dimension procédurale de la justice.

Tableau 2.1
Études qui mesurent la relation JP-EOA

Études	Coefficient de corrélation entre la JP et l'EOA	Nombre de dimensions de la JO dans le modèle étudié
Colquitt et al. (2001)*	$r = 0,57$	4
Folger et Konovsky (1989)	$r = 0,29$	2
Viswesvaran et Ones (2002)*	$r = 0,54$	2
Cohen-Charash et Spector (2001)*	$r = 0,50$	3
Aryee et al. (2002)	$r = 0,55$	3
Masterson et al. (2000)	$r = 0,32$	3
Schappe (1996)	$r = 0,37$	2
Schappe (1998)	$r = 0,36$	2
Tremblay, Guay et Simard (2000)	$r = 0,21$	2
Konovsky et Cropanzano (1991)	$r = 0,44$	2
Meyer et Smith (2000)	$r = 0,75$	3
Meyer et al. (2002)*	$r = 0,38$	3
Simard, Doucet et Bernard (2005)	$r = 0,35$	3

* Métaanalyses

Force est donc de constater que, vraisemblablement, lorsque les employés perçoivent que les décisions sont prises de façon juste dans l'entreprise, ils développeront plus aisément un attachement émotionnel envers celle-ci. Toutefois, comme le montre le tableau 3, la force de la relation entre la JP et l'EOA varie d'une étude à l'autre.

Nous nous retrouvons donc face à deux variables (JP et EOA) qui sont corrélées entre elles. L'état actuel des connaissances nous laisse effectivement croire que les perceptions de JP sont prédictrices du développement de l'EOA (Colquitt et

Greenberg, 2003). Comme le montre le tableau 2.1, la force de la relation entre la JP et l'EOA est relativement élevée globalement. Toutefois, le tableau 2.1 nous permet également de constater que la force de cette relation varie sensiblement d'une étude à l'autre. Folger et Konovsky (1989), par exemple, observent une corrélation plutôt modérée ($r = ,29$), alors que Meyer et Smith démontrent un lien très fort ($r = ,75$). Les chercheurs sur l'engagement comme ceux sur la justice laissent effectivement entendre que notre compréhension de la nature exacte de cette relation mérite d'être approfondie. Une piste intéressante à cet égard est l'interaction des facteurs explicatifs. Elle est discutée au point suivant.

2.5 Considérations théoriques dans la relation JP-EOA

La relation entre la JO et l'EOA s'explique notamment par l'entremise de la théorie de l'échange social et de la justice heuristique, de même que par le modèle de l'engagement au groupe.

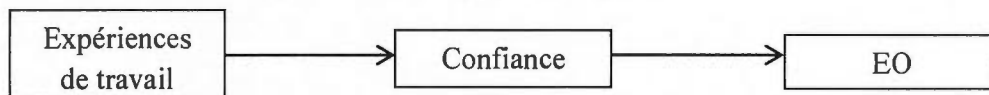
2.5.1 Théories de l'échange social et de la justice heuristique

La théorie de l'échange social et celle de la justice heuristique sont complémentaires dans l'explication de la relation entre la JP et l'EOA. D'abord, la théorie de l'échange social, mise de l'avant par Blau (1964), stipule que les relations sociales sont maintenues lorsque les individus ressentent que cette relation comporte plus d'aspects positifs que négatifs, ou plus de récompenses que de coûts. Un aspect fondamental de la théorie de l'échange social est la réciprocité. Cette réciprocité se traduit par un retour des bénéfices reçus par l'autre partie dans la relation. Toutefois, la nature de ce qui sera retourné n'est pas nécessairement connue, définie ou

quantifiable. Il s'agit simplement de redonner à la personne, au groupe ou à l'organisation qui nous a d'abord fourni un bénéfice équivalent. Cette incertitude quant à l'objet exact qui sera retourné rend nécessaire le développement de la confiance, et ce dans toute relation d'échange social. En contexte organisationnel, la théorie de l'échange social veut que les employés, suite aux bénéfices reçus de la part de l'organisation sous diverses formes, rendent ces bénéfices à l'entreprise notamment en développant un engagement affectif envers celle-ci. Toutefois, afin de s'assurer que les bénéfices seront maintenus, les employés doivent développer une confiance à l'égard de l'entreprise. C'est ici qu'intervient la théorie de la justice heuristique (Lind, 2001). Selon cette théorie, cette relation de confiance en entreprise est difficile et longue à établir puisque les individus entretiennent naturellement une crainte envers l'autorité. Refusant de développer leur engagement sur la base d'une confiance aveugle, les employés utilisent l'information issue de leurs perceptions de justice organisationnelle afin de juger si l'entreprise respecte ou non la norme de réciprocité.

En résumé, selon la théorie de la justice sociale, la norme de réciprocité fait en sorte que les employés développent un engagement affectif envers l'organisation par l'entremise de la confiance. La théorie de la justice heuristique stipule que, par manque d'information, la confiance est substituée par les perceptions de justice. Ce mécanisme est illustré dans la figure 2.1.

Selon la théorie de la justice sociale (Blau, 1964) :



Selon la théorie de la justice heuristique (Lind, 2001) :

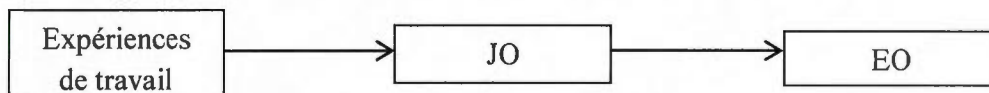


Figure 2.1 Mécanisme d'intervention de la JO dans le développement de l'EO selon la théorie de la justice sociale et la théorie de la justice heuristique.

2.5.2 Modèle de l'engagement au groupe

Le rôle de la JP dans le développement de l'EOA peut aussi s'expliquer à l'aide du modèle de l'engagement au groupe (Tyler et Blader, 2003). Ce modèle s'inscrit dans la lignée des théories de l'identité sociale qui insistent sur le besoin des individus d'appartenir à des groupes sociaux. Il vise à expliquer le mécanisme par lequel les perceptions de justice influencent la coopération dans les groupes et les organisations. L'hypothèse sous-jacente au modèle de l'engagement au groupe est que l'importance accordée à la JP dans un groupe ou une organisation et les perceptions qui en sont issues forment les motivations à s'engager auprès de ce groupe ou de cette organisation (Tyler et Lind, 1992). Plus précisément, il suppose que l'évaluation des procédures en vigueur dans l'organisation forment l'identification des individus au groupe, et que cette identité sociale influence à son tour les attitudes et comportements de l'individu. Selon Tyler et Blader (2003), les motivations à s'engager sont conséquentes de jugements qui peuvent appartenir à deux catégories : les jugements basés sur les ressources (*resource based judgements*)

et les jugements identitaires (*identity judgements*). Les jugements basés sur les ressources concernent principalement des éléments tangibles reçus de l'organisation, comme la rémunération ou les avantages et relèvent par conséquent des perceptions de justice distributive. Les jugements identitaires, de nature intrinsèque, seraient beaucoup plus influents dans le développement de l'engagement et relèveraient indirectement de la justice procédurale.

Les individus utilisent leurs perceptions de justice pour se créer une identité au sein du groupe et maintenir celle-ci. Lind et Tyler, (1988) mentionnent que les individus sont concernés par la justice et l'utilisent à des fins d'identification parce qu'ils craignent l'exclusion du groupe social. C'est pourquoi ils tiennent ainsi à s'assurer que le groupe ou l'organisation leur accorde de la valeur, ce qui se traduit par l'utilisation de procédures justes aux yeux de l'employé. C'est donc dire que l'identification d'un individu à son groupe s'effectue dans la perspective d'une relation à long terme. L'identification au groupe issue des perceptions de justice procédurale comporte trois aspects, selon Tyler et Blader (2003) :

- La fierté : L'individu évalue le statut du groupe ou de l'organisation et développe ou non un sentiment de fierté.
- Le respect : L'individu, en regard des procédures organisationnelles, évalue son propre statut au sein du groupe ou de l'organisation.
- L'identification : L'individu fusionne l'évaluation qu'il fait de sa propre personne avec les jugements qu'il fait des caractéristiques et du statut du groupe ou de l'organisation. Cette identification sera donc conséquente du jugement qu'il émet face à l'organisation et du jugement quant aux procédures en vigueur. Si ces procédures sont jugées positivement, les individus s'accorderont de la valeur par le processus d'identification.

Tel que noté au chapitre 1, Porter et al. (1974), suivis de Meyer et Allen (1997) et Meyer et al. (2006), pionniers de la théorie de l'engagement affectif, affirment que l'identification est un mécanisme important du développement de la composante affective de l'engagement. Le modèle de l'engagement au groupe s'accorde donc avec ces propos pour expliquer le mécanisme par lequel les perceptions de justice organisationnelle amènent l'identification au groupe, qui conduit à l'engagement affectif.

Plusieurs études ont fourni un support empirique aux mécanismes impliqués dans le modèle d'engagement au groupe. Entre autres, Brockner et al. (1992), Tyler et Degoe (1995) et Huo et al. (1996) ont soutenu l'hypothèse d'une interaction entre les perceptions de justice procédurale et du mécanisme d'identification dans la prédiction de conséquences organisationnelles désirables (intention de quitter, effort au travail, règlements des conflits interpersonnels). De plus, Tyler et Blader (2009) ont eux-mêmes testé leur modèle. Leurs résultats supportent les mécanismes d'identification reliés à la justice procédurale et permettent d'observer un effet significatif de ceux-ci sur l'adoption de comportements extra rôle.

En résumé, le modèle d'engagement au groupe stipule que la JP indique la position, le statut et la valeur que les individus revêtent au sein du groupe. Les procédures perçues comme justes sont en quelque sorte le reflet du respect que le groupe ou l'organisation démontre à l'égard de l'individu. Une perception juste des procédures conduit donc à l'identification au groupe. De plus, l'individu cherche à maintenir son identification au groupe puisqu'il craint l'exclusion du groupe social (Tyler et Lind, 1988).

2.6 Interaction des facteurs

Tel que vu, plusieurs recherches ont été effectuées sur les antécédents et conséquences de la JO. Néanmoins, l'état actuel des connaissances ne permet pas de prédire exactement les perceptions de JO ni ses conséquences (Colquitt et Greenberg, 2003). À ce sujet, Colquitt et Greenberg (2003), dans un chapitre consacré à l'évolution théorique du concept de justice, décrivent trois stades que traverse habituellement une théorie au cours de son cheminement. Le premier stade est le stade d'évaluation. C'est à cette étape qu'une théorie ou un concept suscite des revues de littérature critiques qui questionnent la conceptualisation et l'opérationnalisation du construit. Les recherches empiriques réalisées à ce stade amènent généralement des résultats équivoques. Dans la deuxième phase, appelée stade d'augmentation, les faiblesses et zones grises de la théorie sont discutées et des nouvelles conceptualisations apparaissent, de même que des variables modératrices et médiatrices entre le construit et ses corrélats. Le troisième et dernier stade de développement d'une théorie est le stade de consolidation. Lorsqu'elle atteint ce niveau, les définitions, antécédents et conséquences d'une théorie sont bien acceptés et supportés empiriquement et les controverses les concernant s'atténuent. La fin de ce stade est habituellement marquée par l'intégration du concept dans les anthologies ou les encyclopédies d'une discipline.

Colquitt et Greenberg (2003) affirment que la théorie de la justice distributive semble avoir atteint et achevé le stade de consolidation. Par contre, ils considèrent que la théorie de la justice procédurale serait encore au stade d'augmentation, voire même d'évaluation, notamment en ce qui concerne notre compréhension des mécanismes par lesquels se développent les conséquences de la justice procédurale. En effet, l'état actuel des connaissances ne permettrait pas de répondre à la prémisse de Whetten (1989) (cité dans Colquitt et Greenberg, 2003, P.186), selon laquelle une

bonne théorie est en mesure d'expliquer **quand** et **comment** un phénomène survient. Dans le cas présent, nous détenons effectivement peu d'informations à savoir quand et comment la justice procédurale influence, par exemple, le développement de l'EOA.

La question du **comment** se résoudrait notamment par la présence de variables médiatrices. À ce sujet, Hagedoorn et al. (1998) (cité dans Colquitt et Greenberg, 2003), soulignent la mauvaise compréhension des mécanismes explicatifs de la relation entre la JO et ses conséquences et décrit cette relation comme une boîte noire. Ils spécifient qu'afin de remédier à cette faiblesse, la boîte noire doit être ouverte et des variables médiatrices doivent être évaluées. Quelques études ont tenté de répondre à cet objectif. Notamment, la légitimité (Tyler et Lind, 1992) a été testée comme variable médiatrice entre la JO et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Tyler et Lind, 1992). Aussi, le soutien perçu (Masterson et al., 2000) et la rétroaction (Cropanzano et al., 2002) ont été mesurés en tant que médiateurs de la relation entre la JO et l'engagement et d'autres de ses conséquences. Toutefois, en raison de leur caractère non-systématique, les résultats de ces recherches ne sont pas convaincants selon Colquitt et Greenberg (2003).

La deuxième question, à savoir **quand** la justice produit-elle ses effets, cherche à connaître les éléments du contexte qui sont favorables à l'apparition des conséquences de la JO. Autrement dit, nous manquons de détails concernant les situations dans lesquelles la justice procédurale influence plus fortement le développement de ses conséquences. Afin de répondre à cette question, c'est vers des variables modératrices qu'il faut se tourner. Sur ce point, Colquitt et Greenberg (2003) se sont basés sur quelques études pour élaborer le modèle de modulation de la justice qui est décrit au point suivant.

2.6.1 Le modèle de modération de Colquitt et Greenberg

Bien qu'elle en soit à ses premiers balbutiements, la recherche sur les modérateurs de la justice organisationnelle a permis à Colquitt et Greenberg (2003) de définir un modèle intégrant plusieurs variables modératrices possibles de la relation entre les perceptions de justice, ses déterminants et ses effets. La figure 2.2 représente la schématisation des variables individuelles considérées comme modératrices par Colquitt et Greenberg (2003). Ces variables agissent en amont et en aval des perceptions de justice, c'est-à-dire qu'elles modèrent à la fois la relation entre les informations reçues de l'organisation et les perceptions de justice, et la relation entre ces perceptions et les réactions aux décisions et pratiques organisationnelles. Certaines d'entre elles, comme le lieu de contrôle, agiraient sur les attentes de justice. Le niveau d'attente de justice en organisation influencerait alors l'effet des perceptions de justice sur ses diverses conséquences, comme l'engagement organisationnel. D'autres variables proposées dans ce modèle agiraient plutôt sur le niveau de sensibilité à la justice. C'est notamment le cas de l'affectivité négative/positive et des cinq facteurs de personnalité (Big Five) de Costa et McCrae (1992). Le niveau de sensibilité à la justice modérerait alors lui aussi la relation entre les perceptions de justice et ses effets.

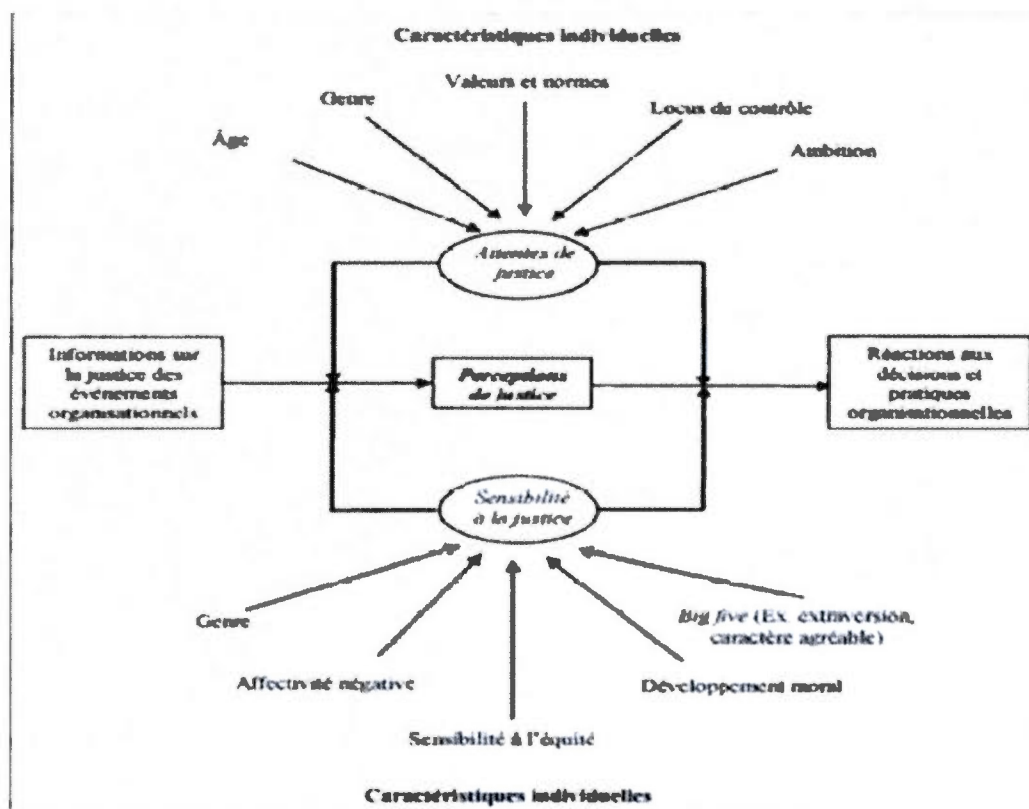


Figure 2.2 Modèle de modulation de Colquitt et Greenberg²

Colquitt et Greenberg (2003) de même que El Akremi et al. (2006) s'entendent pour dire qu'il s'agit là d'une piste intéressante pour élargir la compréhension de l'influence de la justice, mais que la validation empirique de ce modèle reste à faire. En effet, la plupart de ces variables telles que présentées dans le modèle n'ont pas été mesurées et très rares sont les recherches qui ont testé l'effet modérateur de celles-ci sur une conséquence de façon précise. Fischer et Smith (2006), par exemple, ont observé que la relation entre la JP et l'EOA est plus forte chez les sujets britanniques que dans toutes les autres populations étudiées, ce qui soutient leur hypothèse

² Version française présentée dans El Akremi et al. (2006). Version originale en anglais : Colquitt et Greenberg (2003).

voulant que certaines valeurs culturelles modèrent la relation entre ces deux variables. Dans la même perspective que le modèle de Colquitt et Grenberg, Murphy et al. (2006) ont tenté de déceler un effet modérateur de l'orientation individualiste/collectiviste dans la relation entre la JP et l'EOA, mais n'ont pas obtenu de résultats en ce sens.

Ce chapitre visait à décrire le concept de JO et à répertorier ses principaux antécédents et conséquences. Étant donné que seule la dimension procédurale de la justice est incluse dans le modèle d'analyse de ce mémoire, nous nous sommes concentrés sur les corrélats de la JP. La démonstration des nombreuses conséquences des perceptions de JP dénote la pertinence de l'intérêt qui y est porté depuis des décennies. Il a été mentionné dans ce chapitre que l'une des conséquences importantes des perceptions de JP est l'engagement organisationnel, qui constitue la variable dépendante du cadre d'analyse de ce mémoire et que cette relation a été démontrée à maintes reprises. Il fut également question du modèle d'engagement au groupe de Tyler et Blader (2003), qui suggère que la fierté soit également impliquée dans le développement d'attitudes positives comme l'engagement. La fierté organisationnelle est d'ailleurs un autre antécédent présumé de l'engagement affectif. Tout comme pour la justice, l'identification au groupe est centrale dans la relation entre la fierté et l'EOA. Il s'agit donc de la deuxième variable indépendante de notre modèle d'analyse et le chapitre qui suit y est consacré.

CHAPITRE III

LA FIERTÉ ORGANISATIONNELLE

Ce chapitre porte sur la fierté organisationnelle. Son objectif est de démontrer la pertinence de se pencher sur la fierté comme antécédent de l'engagement et sur la relation qui lie ces deux variables. Pour ce faire, nous devons d'abord définir la fierté et la discerner de certains concepts apparentés. La fierté est un concept relativement jeune dans le domaine du comportement organisationnel, ce qui nous amène à discuter de ses différentes conceptions et à détailler ses similitudes et différences avec des concepts apparentés, notamment le prestige organisationnel perçu.

3.1 Introduction à la fierté

La fierté en soi est un concept assez bien connu de tous. Toutefois, son usage en contexte organisationnel est beaucoup plus récent et méconnu. Bien que les connaissances actuelles sur ce sujet soient limitées, la fierté organisationnelle suscite de plus en plus d'intérêt dans les organisations.

C'est surtout Jon Katzenbach qui, en recueillant des témoignages de gestionnaires et d'employés de grandes organisations, considère la fierté organisationnelle comme un des déterminants importants de la motivation, de la performance organisationnelle et de l'engagement. Dans le cadre de plusieurs écrits, Katzenbach (notamment Katzenbach, 2003a et 2003b; Katzenbach et Santamaria, 1999; Katzenbach, 2000)

s'attarde à décrire et commenter les principaux leviers dont disposent les gestionnaires pour susciter la fierté de leurs subordonnés.

Cela étant dit, la fierté demeure un concept relativement récent ayant fait l'objet de peu de recherches empiriques à ce jour. Les études publiées sont toutefois unanimes sur les effets positifs de la fierté au niveau des attitudes et comportements ainsi que sur la performance (Appleberg, 2005; Gouthier et Rhein, 2011; Arnett et al, 2002; Boezeman et Ellemers, 2007). Notre intérêt envers la fierté dans le cadre de ce mémoire, et la raison d'être de ce chapitre, est son influence présumée sur l'engagement organisationnel, tel que suggéré par Katzenbach (2000) et démontré par Boezeman et Ellemers (2007).

3.2 Définition de la fierté

Bien avant son utilisation dans les sciences de la gestion, la fierté fut d'abord étudiée par la psychologie. Plusieurs chercheurs en psychologie ont défini la fierté en tant qu'« émotion personnelle positive ressentie lorsqu'une personne rencontre ou dépasse les standards sociaux ou les attentes. » (Lewis et al., 1992, p. 635. Cité dans Appleberg, 2005. Traduction libre). Tracy et Robins (2004) convergent dans le même sens en précisant que la fierté, comme la honte, est une émotion associée à la conscience de soi (self-conscious emotion). Selon Tracy et Robins (2004), ce type d'émotions se distingue des émotions de base, comme la joie et la tristesse parce qu'elles sont activées par un processus d'auto-évaluation et non seulement par des stimuli externes. Les notions d'auto-évaluation, d'autocomparaison et d'estime de soi sont donc associées à la définition psychologique de la fierté (Appleberg, 2005). Plus précisément, la fierté se manifesterait suite à un processus d'auto-évaluation déclenché par un élément et suivi d'une comparaison entre soi et cet élément. Un

sentiment de fierté jaillirait d'un résultat positif à cette comparaison. Par exemple, je développe un sentiment de fierté par rapport à ma voiture suite à une évaluation de celle de mon voisin et à une comparaison entre la mienne et la sienne. Toutefois, l'élément de comparaison n'est pas toujours extérieur à l'individu et peut aussi être intrinsèque. Ce point est discuté dans la sous-section suivante.

3.2.1 Fierté autonome et fierté comparative

Tyler et Blader (2002), auteurs du modèle de l'engagement au groupe discuté au point 2.5.2, affirment que la fierté repose sur les jugements qu'un individu porte quant au statut d'un groupe, et que ces jugements peuvent être autonomes ou comparatifs. Les jugements dits autonomes concernent des standards internes comme la compatibilité entre ses valeurs et normes personnelles et celles d'un groupe. Les jugements comparatifs sont plutôt dirigés vers la comparaison entre le statut d'un groupe donné et celui d'un autre groupe. Par exemple, un individu fier d'être citoyen de son pays peut l'être parce que les valeurs véhiculées par le gouvernement sont cohérentes avec les siennes. Par ailleurs, il peut aussi en être fier parce que la qualité de vie est reconnue pour y être meilleure que dans les pays voisins. Tyler et Blader (2002) ont construit une échelle de mesure afin de valider la différence entre la fierté issue de jugements autonomes et celle issue de jugements comparatifs. Selon leurs résultats, il s'avère qu'il s'agit bel et bien de deux éléments distincts amenant des conséquences différentes. En effet, Tyler et Blader (2002) ont observé que la fierté issue de jugements autonomes, donc de nature intrinsèque, amène davantage de comportements de collaboration que la fierté issue de jugements comparatifs. Leurs résultats démontrent aussi que la fierté issue de jugements autonomes est corrélée à l'identification au groupe, contrairement à la fierté issue de jugements comparatifs,

qui n'entretient pas de relation significative avec l'identification. Ce mémoire se penche exclusivement à la fierté autonome.

3.2.2 Fierté authentique et fierté hubristique

Tracy et Robins (2007) amènent une nuance apparentée à la distinction entre les jugements autonomes et les jugements comparatifs. Ils distinguent quant à eux la fierté authentique de la fierté hubristique. La fierté authentique découle de l'atteinte de buts spécifiques et est la plupart du temps orientée vers la fixation d'objectifs associés à la réalisation de soi, à l'accomplissement et à la performance (Tracy et Robins, 2007). La fierté hubristique découle quant à elle de croyances globales quant à sa propre supériorité ou d'une évaluation très haute de soi et de ses propres forces. Le terme *hubris* provient d'ailleurs du grec ancien et renvoie au narcissisme. Ce type de fierté conduit à la poursuite d'objectifs associés à la reconnaissance d'autrui et la validation sociale (Tracy et Robins, 2007).

Carver et al. (2010) ont donné suite à cette distinction en démontrant que la fierté authentique, contrairement à la fierté hubristique, est significativement et positivement corrélée à l'engagement dans les différentes sphères de la vie. Dans cette étude, les résultats de la fierté authentique sont effectivement corrélés significativement avec les résultats au *Life Engagement Test* (LET) de Scheier et al. (2006). Cet outil évalue le sens de la vie, selon le niveau d'engagement dans les activités personnellement valorisées par l'individu. Les résultats de Carver et al. (2010) démontrent également que la fierté authentique est corrélée positivement à l'affectivité positive, à la propension à se refixer des nouveaux objectifs en fonction de la situation (*Goal Adjustment Scale* de Worsch et al., 2007), et qu'elle est négativement corrélée à la généralisation négative des succès et échecs, de même

qu'à l'hostilité. À l'inverse, la fierté hubristique n'est pas significativement corrélée avec les résultats du *Life Engagement Test* (relation négative, mais non significative), mais elle est associée de manière positive et significative à la recherche de notoriété et de richesse. Il semble donc que la fierté authentique soit davantage associée à la poursuite d'objectifs intrinsèques et à des émotions positives, alors que la fierté hubristique répond à des motivations extrinsèques. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrons sur la fierté authentique. Les énoncés que nous utilisons pour mesurer la fierté s'approchent sémantiquement de ceux utilisés par Tracy et Robins (2007) et Carver et al. (2010) pour mesurer la fierté authentique.

3.3 La fierté en contexte organisationnel

3.3.1 Définition de la fierté organisationnelle

La définition de la fierté a été adaptée au contexte organisationnel. Jon Katzenbach est, à ce jour, un des principaux auteurs sur la fierté organisationnelle. Ce dernier considère la fierté avant tout comme une importante force motivationnelle au travail. Dans son livre de 2003, *Why Pride Matters More Than Money: The Power of the World's Greatest Motivational Force*, il relate les démarches entreprises par des grandes organisations telles que Microsoft et Southwest Airlines afin d'instaurer la fierté de leurs employés envers l'entreprise. Toutefois, si on doit à Katzenbach le mérite d'avoir fait croître l'intérêt envers la fierté organisationnelle, il faut également noter que ses travaux et écrits ne sont généralement pas supportés empiriquement.

Pour Appleberg (2005), dans une thèse entièrement dédiée à l'approfondissement des connaissances sur ce concept, la fierté organisationnelle agirait sur l'estime de soi, tout comme la fierté simple, mais ce sont des situations reliées à l'organisation qui

influenceraient l'estime de soi dans le processus de comparaison. Il y a donc un processus d'identification qui suit le sentiment de fierté. C'est cette identification qui ferait en sorte que l'employé a une réaction personnelle, dite psychologique, au succès ou prestige de son organisation. Autrement dit, en vertu du processus d'identification, un employé fier perçoit les situations organisationnelles comme s'il s'agissait de situations personnelles, influençant ainsi son estime de soi (Appleberg, 2005).

Bien que l'identification à l'organisation soit associée à la fierté, elle n'est pas toujours positive et peut engendrer des effets négatifs opposés à la fierté. Par exemple, dans les cas où la réputation d'une organisation est soudainement ternie par un scandale, l'identification pourrait causer de la honte et du désengagement (Appleberg, 2005).

Considérant ces aspects, Appleberg (2005) définit la fierté organisationnelle comme «Une réponse affective suite à l'identification des employés à leur organisation et à l'évaluation de la performance de l'organisation et de ses attributs ou sa valeur.» (p. 43, traduction libre). Pour Appleberg, la fierté organisationnelle est donc considérée comme une émotion.

3.3.2 Fierté attitudinale et fierté émotionnelle

Cette définition ne fait cependant pas l'unanimité dans la littérature. Récemment, Gouthier et Rhein (2011) se sont penchés sur la distinction entre la fierté émotionnelle, telle que décrite par Appleberg, et la fierté attitudinale. La différence majeure entre l'attitude et l'émotion serait ici la stabilité dans le temps. La fierté organisationnelle en tant qu'attitude serait stable et, contrairement à l'émotion, ne

dépendrait pas d'un évènement précis. Pour les tenants de l'école attitudinale, cités par Gouthier et Rhein (2011), la fierté serait une tendance psychologique fondée sur l'évaluation générale d'une personne ou d'un objet.

Gouthier et Rhein (2011) distinguent empiriquement ces deux concepts. Dans une première étude exploratoire, ils élaborent une échelle de mesure de la fierté émotionnelle, et une autre échelle pour la fierté attitudinale. Ayant obtenu des coefficients de consistance interne satisfaisants (le plus bas étant de ,86) (Byrne, 2001), ils mènent une deuxième étude et soumettent les données recueillies à une analyse factorielle confirmatoire. Leurs résultats permettent de conclure que les deux échelles mesurent deux concepts bel et bien distincts. Il est à noter que le présent mémoire utilise des items inspirés de l'échelle de mesure ici mentionnée de la fierté attitudinale.

Ceci étant dit, les deux concepts sont intimement liés, au sens où l'attitude découle de l'émotion. En effet, selon l'*Affective Events Theory* (AET) de Weiss et Cropanzano (1996), l'attitude serait une réaction à la répétition de l'affect. Autrement dit, la fierté en tant qu'émotion, lorsque ressentie sur une base régulière, engendrerait une attitude de fierté, stable et constante qui ne dépend plus d'un évènement précis. Donc, un individu, à force de ressentir des émotions de fierté envers son entreprise, devient fier de celle-ci sur une base constante, et non seulement fier des résultats financiers de celle-ci à un trimestre précis par exemple. Gouthier et Rhein (2011) ont testé empiriquement cette relation d'influence entre la fierté organisationnelle et la fierté attitudinale en fonction de l'AET. Leurs résultats confirment que l'émotion de fierté agit sur l'attitude. Il faut souligner que l'AET est souvent utilisée pour justifier l'influence des expériences de travail sur le développement des attitudes au travail.

3.3.3 Distinction entre fierté organisationnelle, image organisationnelle et prestige organisationnel

Le concept de fierté organisationnelle affiche des similarités avec celui d'image organisationnelle (Dutton et al., 1994), de prestige externe perçu (Smidst et al., 2001) et de prestige organisationnel (Bergami et Bagozzi, 2000). Selon Carmeli (2005), ces trois concepts sont intimement reliés et renvoient tous à la perception de l'image d'autrui (clients, fournisseurs, compétiteurs, société) quant à notre organisation. Selon Carmeli (2005), ces trois concepts réfèrent à la perception de la réputation de l'entreprise. Carmeli (2005) approfondit la discussion sur la réputation perçue et le prestige en identifiant deux composantes principales, soit le prestige social et le prestige économique. Le premier concerne nos croyances quant à la perception d'autrui de (1) la qualité de la gestion de l'organisation, (2) de la qualité de ses produits et services, (3) de sa capacité à attirer et retenir la main d'œuvre, (4) de sa responsabilité sociale et communautaire ainsi que (5) de sa capacité à innover. Le prestige économique réfère quant à lui à ce que l'on croit que les gens pensent (1) des orientations financières, (2) de la valeur à long terme des investissements et (3) de l'utilisation des actifs de l'entreprise. Dans les deux cas, le prestige renvoie à la perception de l'opinion d'autrui à l'égard de l'entreprise. Nous pourrions donc l'associer à la fierté hubristique (Tracy et Robins, 2007) précédemment décrite puisqu'il implique la recherche de reconnaissance par la validation sociale. La fierté authentique, sur laquelle se concentre ce mémoire, concerne plutôt les jugements basés sur l'atteinte d'objectifs personnels et la réalisation de soi. La différence principale entre ces deux conceptions pourrait se résumer par la logique voulant que la fierté découle de ce que l'employé pense de son organisation, tandis que le prestige perçu découle de la perception de ce que les autres en pensent.

Néanmoins, les résultats empiriques sont concluants sur l'impact de l'image organisationnelle et du prestige organisationnel. Dutton et al. (1994), Smidst et al.

(2001) ainsi que Fuller et al. (2006) observent une influence significative de l'image organisationnelle sur l'identification envers l'organisation. Carmeli (2005) et Carmeli et Freund (2009) observent quant à eux une relation significative entre le prestige perçu et l'engagement organisationnel affectif. Carmeli (2005) va plus loin en démontrant que l'influence du prestige social perçu sur l'EOA est plus importante que celui du prestige économique.

Le prestige organisationnel perçu entraîne donc des conséquences positives. Si la fierté fait de même, il importe néanmoins de l'étudier de façon distincte vu les différences dans leur définition et dans leur opérationnalisation. Les énoncés utilisés pour mesurer le prestige diffèrent de ceux utilisés dans ce mémoire pour mesurer la fierté. La mesure du prestige est fondée sur l'opinion perçue d'autrui sur notre entreprise. Carmeli (2005) et Carmeli et Freund (2009) évaluent le prestige perçu en demandant aux répondants s'ils croient que l'organisation a une bonne réputation quant aux aspects précis énumérés plus haut, à savoir les cinq critères du prestige social et les trois critères du prestige économique. La mesure de la fierté se base quant à elle sur des critères intrinsèques. Les énoncés utilisés demandent notamment dans quelle mesure les employés sont fiers de contribuer aux objectifs de l'organisation.

À la lumière de ces précisions, nous pouvons suggérer que la fierté organisationnelle, telle que considérée dans ce mémoire, renvoie à une fierté attitudinale, autonome et authentique et qu'elle se dissocie des notions de prestige organisationnel au sens où elle est fondée sur des jugements intrinsèques. Autrement dit, la fierté telle que nous la décrivons est celle d'un individu fier de son organisation suite à une évaluation positive de celle-ci en regard de jugements autonomes. Le tableau 3.1 présente une synthèse des différentes conceptions de la fierté, et la compare au prestige. La

prochaine sous-section concerne les antécédents et conséquences de la fierté organisationnelle.

Tableau 3.1
Synthèse des différentes conceptions de la fierté

<p><u>Fierté authentique</u></p> <p>Découle de l'atteinte des buts et objectifs. Orientée vers la fixation et la poursuite d'objectifs. (Tracy et Robins, 2007)</p>	<p><u>Fierté hubristique</u></p> <p>Découle d'une haute opinion de soi ou de son groupe. Orientée vers la recherche de reconnaissance et de validation sociale. (Tracy et Robins, 2007)</p>
<p><u>Fierté autonome</u></p> <p>Repose sur des jugements concernant des standards internes comme la compatibilité entre ses valeurs et normes personnelles envers un groupe. (Tyler et Blader, 2002)</p>	<p><u>Fierté comparative</u></p> <p>Repose sur des jugements issus de la comparaison entre le statut de son groupe et celui d'un autre. (Tyler et Blader, 2002)</p>
<p><u>Fierté attitudinale</u></p> <p>Fierté stable et relativement constante. Ne dépend pas d'un événement précis, mais découle de la récurrence d'émotions de fierté (Gouthier et Rhein, 2011)</p>	<p><u>Fierté émotionnelle</u></p> <p>Émotion associée à la conscience de soi (self-conscious) et découlant d'une auto-évaluation. (Tracy et Robins, 2004)</p> <p>Réponse affective à l'évaluation de l'organisation. (Appleberg, 2005)</p>
<p><u>Fierté organisationnelle</u></p> <p>Attitude découlant d'une évaluation positive de l'organisation basée sur des jugements intrinsèques, comme l'atteinte d'objectifs personnels ou la compatibilité des valeurs.</p>	<p><u>Prestige organisationnel perçu</u></p> <p>Croyance quant à la perception d'autrui de notre entreprise. Peut renvoyer à l'image économique ou l'image social (Carmeli, 2005).</p>

3.4 Antécédents et conséquences

Si peu d'auteurs ont proposé des facteurs déterminants et des conséquences de la fierté organisationnelle, encore moins nombreux sont ceux qui les ont testés empiriquement à ce jour. Les résultats publiés sont néanmoins intéressants quant au rôle de la fierté dans les entreprises. Cette section répertorie les antécédents et conséquences de la fierté.

3.4.1 Antécédents

Selon l'état actuel des connaissances, la fierté organisationnelle serait entre autres influencée par la perception de performance organisationnelle (Arnett et al., 2002; Appleberg, 2005). Selon les résultats d'Arnett et al. (2002), la fierté serait également prédite par la satisfaction par rapport à l'emploi, de même que par l'évaluation des gestionnaires (evaluation of management), un concept similaire au leadership selon la description qu'en font les chercheurs. Selon Doh et al. (2011a et 2011b), le leadership responsable (basé sur les valeurs, affichant une conscience éthique, et soucieux de la qualité de la relation avec les parties prenantes) serait intimement relié à la fierté organisationnelle. Doh et al. (2011a), dans une étude qualitative, remarquent aussi l'influence des pratiques de gestion de la performance, du soutien du superviseur et de la responsabilité sociale de l'entreprise sur le développement de la fierté. Enfin, Boezeman et Ellemers (2007) ont quant à eux démontré que le soutien organisationnel orienté vers les émotions exerce une influence sur la fierté. Ils observent également une influence, moins forte toutefois, du soutien orienté vers les tâches.

Un rapport d'enquête statistique portant sur la fierté réalisée par la firme britannique CHA rapporte que, parmi plusieurs raisons par lesquelles les répondants pouvaient expliquer leur niveau de fierté organisationnelle, les plus fréquentes étaient : l'organisation fait une différence dans la vie des gens; contribue à la communauté; adopte un comportement éthique; fabrique de bons produits; amène continuellement des idées nouvelles; affiche une conscience environnementale; traite bien ses fournisseurs.

Katzenbach (2003b) relate les conclusions de ses observations quant à la fierté en entreprise et les leviers de son développement. Il avance que la fierté se développerait en réaction aux résultats du travail (attributs du produit, service ou quelconque fruit de notre travail ainsi que la reconnaissance qu'on en reçoit), à la façon dont on travaille (notamment les valeurs et les normes éthiques en vigueur), et aux personnes avec qui et pour qui on travaille. Selon lui, la recette gagnante pour favoriser la fierté dans les organisations comporte les éléments suivants (Katzenbach, 2003b, p.138-139) :

- L'emphasis sur un équilibre entre la performance organisationnelle et l'épanouissement des employés;
- Un souci constant de l'entreprise pour l'engagement des employés;
- Davantage d'importance accordée à la reconnaissance non monétaire que monétaire;
- Le développement de plusieurs sources de fierté potentielle;
- La présence d'un mécanisme de liaison entre la fierté et la performance, comme le prix de l'employé du mois, ou un indice mensuel de satisfaction de la clientèle.

À notre connaissance, aucune étude empirique portant spécifiquement sur la fierté ne s'est penchée sur ses antécédents d'ordre individuel. Néanmoins, on peut supposer

qu'ils soient similaires à ceux relevés par Carver et al. (2010) concernant la fierté authentique au sens large, soit l'engagement dans les différentes activités de la vie (*Life Engagement Test*), la propension à se refixer des objectifs selon le contexte (*Goal Adjustment Scale*), la conscience et l'agréabilité (Typologie des *Big Five*), le contrôle de soi et la persévérance.

En somme, la majorité des antécédents de la fierté organisationnelle sont associés à la responsabilité sociale de l'entreprise, mais aussi à certaines pratiques de gestion des ressources humaines et de leadership. Ce constat est cohérent avec Carmeli (2005) qui démontre que le prestige social est plus influent sur l'EOA et l'identification que le prestige économique.

3.4.2 Conséquences

Les quelques recherches empiriques effectuées sur les effets de la fierté organisationnelle sont prometteuses. En effet, la fierté serait associée à la diminution du taux de roulement (Doh et al. 2011b). Plus précisément, elle influencerait négativement l'intention de quitter (Gouthier et Rhein, 2011; Doh et al. 2011b) et positivement l'intention de rester (Appleberg, 2005; Tyler et Blader, 2010; Boezeman et Ellemers, 2007). Concernant cette dernière relation, Appleberg (2005) observe aussi une interaction entre la fierté et la satisfaction en emploi dans la prédiction de l'intention de rester. La satisfaction aurait donc un effet modérateur de la relation entre la fierté et l'intention de rester en poste. Michie (2009) étudie quant à elle plus précisément la fierté organisationnelle des leaders et observe une influence significative de la fierté sur leurs comportements prosociaux envers les subordonnés, en particulier les comportements de justice sociale. Également, les résultats de Gouthier et Rhein (2011) démontrent une influence significative de la

fierté organisationnelle sur l'engagement dans le service à la clientèle, alors que ceux d'Arnett et al. (2002) affichent une relation entre la fierté et les comportements positifs des employés en contexte de service à la clientèle.

L'étude de Boezeman et Ellemers (2007), réalisée en contexte de bénévolat, démontre également une influence de la fierté sur l'engagement organisationnel normatif et affectif. La relation qu'ils observent entre la fierté et l'EOA est plus forte que celle entre la fierté et l'engagement normatif. De plus, Tyler et Blader (2002), dans une étude réalisée dans une institution financière, notent que la fierté organisationnelle influence significativement l'identification à l'organisation et l'adoption de comportements discrétionnaires.

Une synthèse des antécédents et conséquences relevés dans ces différentes études est présentée dans le tableau 3.2. La section suivante concerne plus spécifiquement la relation entre la fierté et l'engagement organisationnel.

Tableau 3.2
Synthèse des antécédents et conséquences de la fierté selon les études relevées

Étude	Antécédents	Conséquences
Tyler et Blader (2002) Étude réalisée dans une institution financière		Comportements discrétionnaires, intention de rester, identification à l'organisation
Doh et al. (2011a) Étude qualitative	Leadership responsable, pratiques de gestion de la performance, soutien du superviseur, responsabilité sociale de l'entreprise	
Doh et al. (2011b)	Leadership responsable	Intention de rester, taux de roulement (-)*
Boezeman et Ellemers (2007) Étude réalisée en contexte de bénévolat	Soutien orienté vers les émotions, soutien orienté vers les tâches	Intention de rester, Engagement normatif, engagement affectif
Arnett et al. (2002)	Performance de l'organisation, satisfaction par rapport à l'emploi, évaluation des gestionnaires	Comportements positifs des employés en contexte de service à la clientèle
Michie (2009)		Comportements prosociaux des leaders
Appleberg (2005)	Performance de l'organisation	Intention de rester
Gouthier et Rhein (2011)		Intention de quitter (-)*, engagement dans le service à la clientèle

*(-) Relation négative

3.5 La fierté organisationnelle et l'EOA

Nous avons vu que Katzenbach (2000) et Katzenbach (2003b) amènent plusieurs arguments voulant que l'engagement organisationnel soit largement tributaire de la fierté organisationnelle. Également, de rares études empiriques ont investigué le rôle de la fierté dans le développement de l'engagement. Boezeman et Ellemers (2007) se sont penchés sur cette relation auprès de bénévoles et ont observé que la fierté influence davantage l'engagement organisationnel affectif que l'engagement organisationnel normatif. Gouthier et Rhein (2011) ont quant à eux observé que la fierté organisationnelle influence l'engagement dans le service à la clientèle.

Quelques études sur le prestige organisationnel perçu, concept apparenté à la fierté dont les similitudes et différences avec la fierté ont été précédemment discutées, démontrent qu'il semble aussi avoir une influence sur l'EOA. À ce titre, Carmeli (2005) et Carmeli et Freund (2009) observent effectivement une relation significative entre les deux concepts.

Selon Porter et al. (1974), Meyer et Allen (1997) et Meyer et al. (2006), l'identification au groupe est un élément important dans le développement de l'EOA. L'étude de Tyler et Blader (2002) conclut justement que la fierté organisationnelle influence l'identification au groupe, comme celles de Dutton et al. (1994) et Fuller et al. (2006) qui retrouvent la même relation avec le prestige organisationnel. À ce sujet, rappelons que la fierté est un antécédent de l'identification dans le modèle d'engagement au groupe de Tyler et Blader (2003) décrit au point 2.5.2, et que ce modèle a été validé empiriquement, notamment par Tyler et Blader (2009). Comme dans le cas de la JP, la relation entre la fierté organisationnelle et l'EOA pourrait donc s'expliquer par le processus d'identification au groupe. La fierté favoriserait

l'identification (Tyler et Blader, 2002) et l'identification conduirait à l'EOA (Meyer et al., 2006).

L'identification au groupe est un mécanisme complexe régi par plusieurs éléments d'ordre personnel (Meyer et al., 2006). Il est donc logique de croire que des constituantes de la personnalité pourraient intervenir dans la relation entre la fierté et l'EOA. Nos hypothèses, qui seront présentées au chapitre 5, se fondent notamment sur ce principe.

L'objectif de ce chapitre était de décrire le concept de fierté organisationnelle tel que nous l'entendons en le comparant avec des concepts apparentés, et de faire le point sur les connaissances actuelles quant à ses antécédents et conséquences. Ces connaissances laissent entendre, entre autres, que la fierté exercerait une influence sur l'EOA, tout comme la JP décrite au chapitre précédent. Qui plus est, nous estimons que ces relations pourraient être modérées par deux facteurs de personnalité. Ces facteurs sont présentés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE IV

LE LIEU DE CONTRÔLE ET L'OPTIMISME

Les trois chapitres précédents ont permis de décrire la nature, l'origine, les antécédents et les conséquences de l'engagement organisationnel affectif, de la justice procédurale et de la fierté organisationnelle, qui font respectivement office de variables dépendante et indépendantes dans ce mémoire. Nous avons vu que la littérature démontre que la personnalité des individus joue un rôle dans le développement de leur engagement affectif envers l'organisation, de même que dans leurs réactions attitudinales aux perceptions de justice (selon le modèle de Colquitt et Greenberg). Nous suggérons dans ce mémoire qu'il y a interaction entre les expériences de travail (dans ce cas la JP et la fierté) et deux variables de personnalité dans le développement de l'EOA. Ces deux éléments de la personnalité sont le lieu de contrôle et l'optimisme. En premier lieu, il est nécessaire de décrire en profondeur ces concepts en s'appuyant sur les écrits les concernant. Tel est l'objectif de ce chapitre.

4.1 Le lieu de contrôle

Cette section vise à décrire le concept de lieu de contrôle et, ultimement, à relever les éléments qui nous permettent de supposer qu'il exerce une influence dans la relation qu'entretient l'EOA avec la JP et la fierté.

4.1.1 Définition du LDC

Le concept du lieu de contrôle (l'acronyme LDC sera utilisé), ou *locus of control*, appartient en premier lieu à la psychologie clinique, plus particulièrement à l'école cognitivo-comportementale. Le LDC est considéré comme un trait de personnalité relativement stable à travers les situations (Luthans et al., 1987). Le concept du LDC a d'abord été développé par Rotter (1954; 1966) qui s'est interrogé sur la tendance de certains individus à ignorer les renforcements rencontrés. Des observations ont été menées dans le but de comprendre pourquoi les renforcements positifs, tels que les récompenses et les félicitations, sont des motivations importantes chez certaines personnes et n'ont aucun effet sur d'autres. Il en ressortit que ce phénomène est notamment dû au mode d'attribution d'un individu (Kelley et Michela, 1980). Rotter (1954; 1966) observa que les personnes sensibles au renforcement ont généralement tendance à s'attribuer les causes ou le contrôle des événements. On dira de ces personnes qu'elles ont un lieu de contrôle plutôt interne (LCI). À l'opposé, les personnes insensibles aux renforcements ont tendance à attribuer la cause et le contrôle de ce qui leur arrive à des facteurs extérieurs à eux-mêmes, comme la chance ou le destin. Ces individus ont un lieu de contrôle qui est plutôt externe (LCE).

Une personne LCI aura tendance à croire, par exemple, que ses bons résultats scolaires sont attribuables à ses efforts et à ses nombreuses heures d'étude tandis qu'une personne LCE dira plutôt que l'examen était facile et qu'elle a eu de la chance. Ainsi, les renforcements entraînés par ces bons résultats motiveront la personne LCI à reproduire le comportement qui a entraîné ces renforcements. La personne LCE, croyant que ses comportements ont joué un faible rôle dans l'obtention de ce renforcement, ne verra pas d'intérêt à reproduire ces comportements. Le développement du LDC s'explique par la théorie de

l'apprentissage social, selon Rotter (1954). Cette théorie soutient qu'un comportement ou une action qui engendre une conséquence amène un renforcement. Ce renforcement est par la suite associé à l'action qui l'a causé. Ainsi, on s'attendra à obtenir le même renforcement lorsque l'action ou le comportement y étant précédemment associé est répété. Donc, en fonction de la théorie de l'apprentissage social, le mode d'attribution émerge d'une association entre l'action et le renforcement qui en découle.

La croyance d'un individu de pouvoir contrôler ou non le cours des événements conduit à de nombreuses prédictions quant à ses attitudes et comportements. Par exemple, selon Spector (1982), les LCI perçoivent non seulement qu'ils ont un plus grand contrôle sur leur environnement, mais ils recherchent également les situations où un grand contrôle est possible. Également, les LCI font généralement plus d'efforts pour contrôler leur environnement, et ont tendance à apprendre plus facilement et à rechercher plus activement des réponses à leurs questions (Phares, 1976).

4.1.2 Le LDC en contexte organisationnel

En contexte organisationnel, le lieu de contrôle d'un employé influence ses attitudes et comportements au travail. Spector (1988) a d'ailleurs développé le Work Locus of Control Scale (WLOCS), une échelle de mesure spécifique du LDC en milieu de travail. Dans une revue de littérature exhaustive sur le sujet, Spector (1982) recense les nombreuses études ayant été menées antérieurement sur les répercussions du mode d'attribution des employés au travail. Les conclusions de ces recherches permettent à Spector (1982) de formuler quelques constats généraux. D'abord, les LCI tendent à croire qu'ils peuvent contrôler davantage leur environnement de travail

par leurs comportements. Par conséquent, ils cherchent une grande liberté dans leurs comportements et leurs tâches au travail, étant donné que le fait de contrôler eux-mêmes leurs comportements amène des bénéfices et des récompenses. Le désir de contrôle des LCI sur leur travail a plusieurs cibles, telles que l'ampleur de la tâche, les façons de faire, les conditions de travail et la fixation des objectifs, entre autres. Également, les LCE sont généralement plus conformistes et à l'aise avec l'autorité et le contrôle externe, alors que les LCI cherchent à détenir eux-mêmes le contrôle. Les études recensées par Spector (1982) relèvent notamment une corrélation significative entre un LDC interne et la motivation au travail, à la performance et à la réaction à la supervision. Cette relation entre l'internalité du LDC est expliquée par la tendance des LCI à adopter des attitudes orientées vers les tâches et l'atteinte des objectifs, puisqu'ils perçoivent que l'atteinte des buts repose sur leurs comportements et actions (Spector, 1982). De plus, il semble que l'internalité du LDC influence positivement la satisfaction en emploi. Cette dernière relation s'explique de diverses façons. Entre autres, les LCI perçoivent naturellement qu'ils ont le contrôle de leur situation et quitteront plus aisément un emploi qu'ils jugent insatisfaisant. Aussi, les LCI, qui performant généralement mieux que les LCE selon les recherches, reçoivent plus de récompenses et accordent plus d'importance à ces récompenses. Les LCI recherchent également l'autonomie et obtiennent donc plus rapidement des postes plus valorisants.

Plus récemment, une métaanalyse de Ng et al. (2006) vient appuyer l'influence probable d'un LDC interne au travail. Les chercheurs observent une corrélation positive et significative entre l'internalité du LDC et diverses réactions attitudinales telles que la satisfaction générale en emploi ($r = ,33$), la motivation à la tâche ($r = ,18$), et l'empowerment ($r = ,24$). Aussi, leurs résultats démontrent qu'un LDC interne est inversement relié aux perceptions de conflit de rôle ($r = -,31$), d'ambiguïté

de rôle ($r = -,20$) et de surcharge de travail ($r = -,08$), de même qu'à l'épuisement professionnel ($r = -,27$).

4.1.3 Le LDC et l'engagement organisationnel

Le LCI est également associé à l'engagement organisationnel. En effet, des corrélations significatives ont été observées entre l'internalité du LDC et le développement de l'engagement affectif (notamment : Meyer et al., 2002; Achamambra et Gopikumar, 1990; Popoola, 2009; Munir et Sajid, 2010; Coleman et al., 1999; Luthans et al., 1987; Ng et al., 2006; Suman et Srivastava, 2012). Ainsi, selon ces résultats, une personne qui croit contrôler le cours des événements développerait plus facilement un engagement affectif envers son organisation. Selon Luthans et al. (1987), cette relation s'explique d'une part par la théorie de la cohérence cognitive voulant qu'un LCI cherche à demeurer cohérent dans ses choix puisqu'il a le plein contrôle sur ceux-ci. Si un LCI demeure au service d'une organisation, c'est probablement parce que celle-ci lui accorde un certain contrôle dans ses tâches. Ainsi, à l'égard de la cohérence cognitive, un LCI ayant fait le choix de demeurer au sein d'une entreprise, tout en ayant le plein contrôle de sa décision de quitter ou non, aura tendance à s'engager auprès de cette entreprise qui lui a fourni le contrôle dont il a besoin dans le but de rester cohérent avec son choix antérieur. D'autre part, Luthans et al. (1987) expliquent également l'influence du LDC dans le développement de l'EOA par la prémisse voulant que les LCI perçoivent plus de choix. S'ils demeurent au service d'une organisation, c'est donc parce qu'ils l'ont choisi et, tel que mentionné au point 1.2, le fait de rester parce qu'on le désire est associé à l'engagement affectif.

4.2 L'optimisme

Tout comme le LDC, l'optimisme est un concept qui mérite attention en regard de l'EOA. Cette section décrit les deux principales conceptions de l'optimisme.

4.2.1 Définitions et conceptions de l'optimisme

Dans le langage commun, l'optimisme est associé au positivisme. Il en est de même dans les définitions qu'on en retrouve dans la littérature. Tiger (1979) est un des premiers chercheurs à s'y intéresser et il le définit comme suit : « Un état d'esprit ou une attitude associée à une attente quant au futur matériel ou social, sur lequel l'évaluateur mesure le niveau de désir, à son avantage ou pour son plaisir. » (Tiger, 1979, p.18. Traduction libre). Si les notions de désir et de plaisir ont disparu des définitions subséquentes de l'optimisme, la notion d'attente face au futur est quant à elle demeurée centrale. En effet, les conceptions contemporaines considèrent l'optimisme comme une composante cognitive, un but, une attente (Scheier et Carver, 1985; 1992) ou une attribution causale (Seligman, 1998) qui concernent des situations futures pour lesquelles les individus entretiennent des émotions (Peterson, 2000). Nous retrouvons donc deux conceptions de l'optimisme à travers les écrits, soit l'optimisme dispositionnel et le mode explicatif optimiste. Elles sont respectivement décrites dans les deux points suivants.

4.2.1.1 L'optimisme dispositionnel

Scheier et Carver (1985) font figure de pionniers dans le concept d'optimisme et son évolution. Ils perçoivent l'optimisme comme une attente généralisée de résultats. Les optimistes s'attendent à ce que les choses se déroulent comme ils le veulent, et que des bonnes choses plutôt que des mauvaises choses leur arrivent (Scheier et Carver,

1985). Le mécanisme sous-jacent aux attentes des optimistes se rattache à un modèle d'autorégulation comportementale (Scheier et Carver, 1985) selon lequel le comportement est motivé par la réduction de l'écart entre une situation idéale et la perception d'un individu sur la situation telle qu'elle est réellement. Prenons l'exemple d'un étudiant qui aimerait gagner 150 000\$ annuellement dès l'année suivant la fin de ses études. Toutefois, selon diverses perceptions et les informations qu'il détient, il croit ne pouvoir gagner que 100 000\$ par an. Il y a donc un écart entre la situation idéale et la perception de l'individu de ce que sera la situation réelle. L'individu évaluera alors le niveau de difficulté associé à la réduction possible de l'écart relevé. S'il croit qu'il pourrait aisément réduire ou éliminer cet écart, il sera dit optimiste. L'évaluation personnelle de la difficulté à réduire ou éliminer l'écart entre la situation idéale et la situation réelle conduit à une attente de résultat, positive ou non. Si l'attente de résultat est positive, c'est-à-dire si l'individu croit qu'il parviendra à atteindre la situation idéale, il y aura un effort accru, qui se traduira par des attitudes et des comportements dirigés vers les objectifs. Si, au contraire, l'attente de résultats est négative et que l'individu croit que la situation souhaitée est hors d'atteinte, il y aura désengagement (Scheier et Carver, 1985).

Bien que quelques études empiriques (Carver et al., 1979a, 1979b; Carver et Scheier, 1982a) aient validé le modèle d'autorégulation comportementale auquel se réfère Scheier et Carver (1985), ils élaborent une échelle qui mesure précisément l'optimisme en matière d'attente de résultats positifs/négatifs. Cette échelle, appelée LOT (Life Orientation Test) a été révisée quelques années plus tard et a conduit au LOT-R (Scheier, Carver et Bridges, 1994), qui revêt une forme simplifiée et plus brève. Plusieurs items du LOT ont été conservés dans le LOT-R, dont ceux qui ont été utilisés dans le cadre de ce mémoire. Le LOT et le LOT-R ont été testés et validés dans de nombreuses recherches (Scheier et al., 1989, Scheier et Carver, 1992; 2001).

Une traduction française (le Test d'Orientation de Vie : TOV) à également été développée puis validée dans sa version traduite par Sultan et Bureau (1999).

4.2.1.2 L'optimisme en tant que mode explicatif

Une autre conception de l'optimisme est véhiculée dans la littérature. Buchanan et Seligman (1995) ainsi que Seligman (1998) traitent de l'optimisme en tant que mode explicatif des individus face aux événements. Selon cette conception, un optimiste aurait tendance à attribuer les événements positifs à des causes personnelles, permanentes et globales et les événements négatifs à des causes externes, temporaires et contextuelles (Peterson, 2000). Autrement dit, un optimiste attribuera à lui-même la cause de ses succès et à des causes externes la raison de ses échecs. Cette conception de l'optimisme découle de la théorie de l'impuissance acquise (Abramson et al., 1978), selon laquelle les individus qui ont vécu des événements désagréables qu'ils ne pouvaient pas contrôler développent un sentiment d'impuissance. Cette impuissance entraînerait une attitude passive et non réactive causée par la croyance apprise qu'il n'y a pas de lien entre une action et ses conséquences. Abramson et al. (1989) ont par la suite reconsidéré la théorie de l'impuissance acquise en mettant davantage l'emphasis sur la globalité et la stabilité de l'attribution des causes des succès et échecs plutôt que sur son caractère interne ou externe. C'est notamment Martin Seligman, dans la première édition de son ouvrage *Learned Optimism* en 1991, qui traite de l'autre versant de l'impuissance acquise, soit l'explication des succès et événements positifs par des causes internes et permanentes, ce qui caractériserait l'optimisme. Seligman (1991; 1998) soutient, comme Scheier et Carver (1985), que l'optimisme régule les attentes positives et négatives de l'individu, et ces attentes seraient amenées par l'évaluation des causes des événements passés. L'optimisme en tant que mode explicatif est originalement

mesuré avec l'Attributional Style Questionnaire (ASQ) (Peterson et al., 1982) ou par l'analyse de contenu qualitatif proposée par Peterson et al. (1992), appelée Content Analysis Verbatim Explanations (CAVE).

4.2.1.3 Distinction de l'optimisme dispositionnel et du mode explicatif

A priori, les échelles quantitatives de mesure des deux conceptions de l'optimisme, soit le LOT (et le LOT-R) et l'ASQ, pourraient sembler évaluer des construits similaires. En effet, les deux construits sont corrélés avec les mêmes variables et les résultats des deux mesures convergent quand ils sont comparés dans la même étude (Peterson, 2000; Martin-Krumm et Tarquinio, 2011). Toutefois, les construits mesurés par ces deux variables sont nettement différents au niveau sémantique (Peterson, 2000). L'ASQ, de Peterson et al. (1982), mesure la causalité attribuée des événements passés et l'influence de ces attributions sur la croyance qu'ont les gens sur les événements futurs. Le LOT (Scheier et Carver, 1985) et le LOT-R (Scheier et al., 1994) constituent quant à eux une mesure pure et simple de la nature des attentes. Une attente positive indique que l'individu croira que les buts seront atteints. L'optimisme est alors caractérisé par un score élevé d'attentes positives généralisées (Carver et Scheier, 2005). Le LOT et le LOT-R considèrent seulement l'attente, et non l'aspect antérieur sous-jacent au développement de cette attente, ni l'explication causale de l'atteinte probable des objectifs comme le mesure l'ASQ. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous référons à la conception de l'optimisme mesurée par le LOT et le LOT-R, soit celle décrivant l'optimisme comme une attente généralisée de résultats positifs (Scheier et Carver, 1985; Scheier et al., 1994 et Carver et Scheier, 2005). Cette distinction est importante puisqu'elle nous oblige à ne pas tenir compte des implications possibles du mode explicatif optimiste dans les résultats de cette recherche parce que l'échelle de mesure que nous avons utilisée ne correspond pas au même concept. Martin-Krumm et Tarquinio (2011) soulignent l'importance de cet

aspect dans un chapitre portant sur l'optimisme et faisant partie d'un manuel destiné à l'enseignement de la psychologie positive :

[...] il est possible d'envisager l'optimisme et le pessimisme sous différents angles, avec des conceptualisations variées sans qu'il y ait forcément de désaccords marqués entre les différents courants de recherche. Toutefois c'est dans la mesure de ces variables que les différences sont plus flagrantes. En effet, c'est parce que les outils psychométriques s'appuient sur des cadres théoriques précis que des différences dans la mesure peuvent engendrer des différences significatives dans leur opérationnalisation. (Martin-Krumm et Tarquinio, 2011, P. 203).

Par conséquent nous nous concentrerons, dans les développements ultérieurs, sur l'optimisme dispositionnel de Scheier et Carver (1985).

4.2.2 L'optimisme, la psychologie positive et le comportement organisationnel positif

L'optimisme fait partie de l'école de la psychologie positive, de laquelle est né le courant du comportement organisationnel positif. La psychologie positive s'est développée en réponse à une critique répandue des principales écoles de pensée en psychologie voulant que celles-ci se concentrent sur la pathologie et sa guérison, plutôt que sur les caractéristiques qui permettent aux individus d'être heureux (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000). L'optimisme, en psychologie positive, a notamment été étudié pour ses relations avec des variables spécifiques à la santé, telles que la croyance de guérison ou non d'une maladie ou de succès ou échec d'une intervention chirurgicale (voir Carver et Scheier, 2005; Martin-Krumm et Tarquinio, 2011 pour une revue complète).

Récemment, la psychologie positive s'est vue appliquée au contexte organisationnel sous la forme du comportement organisationnel positif (Luthans et Youssef, 2007; Youssef et Luthans, 2007). Ces pionniers du courant du comportement

organisationnel positif stipulent que les organisations ont besoin d'approches plus balancées qui prennent en considération les aspects positifs comme les aspects négatifs, en s'appuyant sur les forces pour essayer de corriger les faiblesses (Luthans et Youssef, 2007). Ils définissent le comportement organisationnel positif comme : « L'étude et l'application des forces et capacités positivement orientées des ressources humaines qui peuvent être mesurées, développées et gérées pour l'amélioration de la performance organisationnelle. » (Luthans et al., 2007, p. 542, traduction libre). Le comportement organisationnel positif s'attarde donc à étudier l'influence de plusieurs traits et états individuels qui rencontrent certains critères, comme l'existence d'une mesure valide, d'un ancrage théorique et empirique solide, de la possibilité de développement et d'un effet positif sur la performance individuelle au travail ou la satisfaction.

L'optimisme est une des caractéristiques étudiées en comportement organisationnel positif puisqu'il rencontre tous ces critères (Luthans et Youssef, 2007; Youssef et Luthans, 2007; Luthans et al., 2007). Un point particulier concerne l'aspect développemental de l'optimisme, qui serait davantage considéré comme un état psychologique relativement stable (state-like) et non un trait de personnalité. Cette classification, détaillée par Luthans et al. (2007), vise à déterminer le niveau de durabilité et de possibilité de développement des traits et états positivement orientés en les situant sur un continuum. Ce continuum va des états positifs, c'est-à-dire les émotions et sentiments momentanés et très changeants, comme la joie, le plaisir et l'humeur positive, aux traits positifs, très stables, fixes et difficiles à changer, comme l'intelligence, les talents et les traits génétiques. Entre les deux se trouvent les états psychologiques (state-like) relativement malléables et ouverts au développement, comme l'optimisme, la sagesse, la gratitude et le courage, entre autres, ainsi que les traits relativement stables et difficiles à changer (trait-like), qui incluent la plupart des facteurs de personnalité. Les auteurs se basent donc à la fois sur les écrits et les

recherches entourant l'optimisme dispositionnel et le mode explicatif optimiste pour statuer que l'optimisme est relativement malléable et peut être développé. Bien qu'à l'origine, Carver et Scheier (1982b) aient considéré l'optimisme dispositionnel comme étant une tendance stable dans le temps, son aspect développemental est plus tard soutenu par plusieurs écrits, dont Carver et Scheier (2005), Luthans et al. (2008) et Shifren et Hooker (1995). Ces derniers conçoivent d'ailleurs une échelle de mesure spécifique de l'optimisme mettant davantage l'emphasis sur son évolution et son développement.

Le caractère malléable de l'optimisme lui permet d'être inclus et étudié en comportement organisationnel. Son influence en contexte organisationnel a ainsi été évaluée dans quelques recherches, bien que l'état actuel des connaissances en ce domaine soit plutôt limité. L'optimisme aurait un effet sur la performance et le bonheur au travail (Youssef et Luthans, 2007) de même que sur la satisfaction au travail (Luthans et al., 2007; Youssef et Luthans, 2007, Hochwarter et Thompson, 2010). Luthans et al. (2007) ont également évalué la présence d'une relation entre l'optimisme et l'EOA, mais n'ont pas obtenu de résultats allant en ce sens. Ces chercheurs soutiennent toutefois que la quantité de recherches menées est nettement insuffisante pour généraliser leurs conclusions.

L'objectif de ce chapitre était d'introduire les variables qui sont incluses dans le modèle d'analyse en tant que modératrices des relations JP - EOA et fierté - EOA. Le chapitre suivant présente ce modèle d'analyse de même que les hypothèses sous-jacentes et leurs justifications respectives.

CHAPITRE V

MODÈLE D'ANALYSE

La revue de littérature présentée dans les trois chapitres précédents nous a permis, d'une part, de comprendre les concepts d'engagement affectif, de justice procédurale, de fierté organisationnelle, de lieu de contrôle et d'optimisme ainsi que de connaître leurs origines et leur réseau nomologique. D'autre part, cette recension des écrits a mis en lumière une piste de recherche intéressante relativement à l'influence de la JP sur l'EOA, mais pour laquelle il reste beaucoup à faire. L'objectif de ce mémoire est de mettre en évidence le rôle modérateur du lieu de contrôle et de l'optimisme dans la relation qu'entretient l'engagement organisationnel affectif avec la justice procédurale et la fierté organisationnelle. Plus précisément, nous cherchons à savoir dans quelle mesure un individu, suite à des perceptions de justice procédurale, développe davantage un attachement émotionnel face à son organisation s'il a un lieu de contrôle interne et s'il est optimiste. La même relation est étudiée pour la fierté organisationnelle. Les arguments qui nous amènent à mettre de l'avant ces hypothèses sont discutés dans ce chapitre.

5.1 Modèle d'analyse : Schéma

La figure 5.1 représente la schématisation des hypothèses de ce mémoire. L'hypothèse 1 concerne la relation directe entre la JP et l'EOA et l'hypothèse 2 celle de la relation entre la fierté et l'EOA. Les hypothèses 3 et 4 suggèrent que le LDC produise un effet modérateur sur la relation vérifiée dans H1 et H2, alors que les hypothèses 5 et 6 suggèrent un effet modérateur de l'optimisme dans ces mêmes relations.

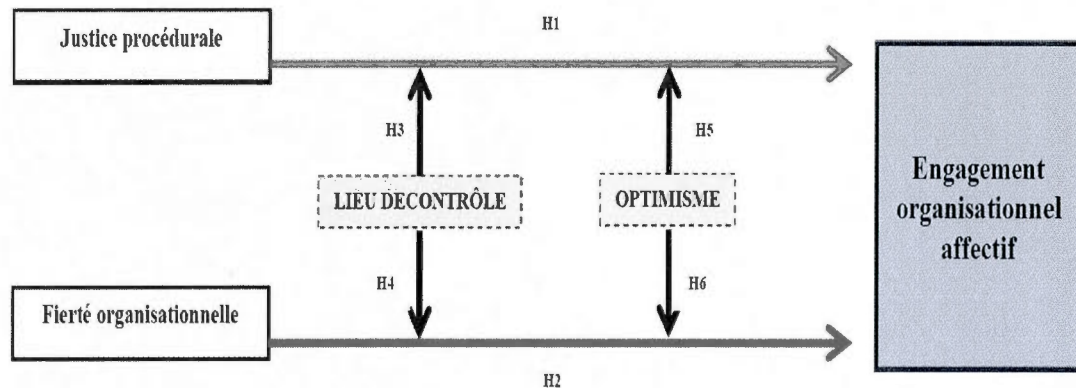


Figure 5.1 Modèle d'analyse

5.2 La justice procédurale et l'engagement affectif

La panoplie de recherches mentionnées au chapitre 2 a démontré un lien entre les perceptions de justice organisationnelle et l'engagement affectif. Au plan théorique, nous avons vu au point 2.5 que cette relation s'explique par la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et par la théorie de la justice heuristique (Lind, 2001), de même que par le modèle de l'engagement au groupe de Tyler et Blader (2003). Sur le plan empirique, la relation entre la JP et l'EOA a été observée à maintes reprises (notamment, Colquitt et al., 2001; Viswesvaran et Ones, 2002). Selon la littérature, il semble toutefois que ce soit les perceptions de justice procédurale qui, plus que les autres dimensions, influencent le développement de l'engagement organisationnel affectif (El Akremi et al., 2006). La présente recherche vise entre autres à approfondir la compréhension de cette relation. Pour ce faire, il est fondamental d'en vérifier d'abord l'existence en vertu de l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : Les perceptions de justice procédurale influencent positivement et significativement l'engagement organisationnel affectif.

5.3 La fierté et l'EOA

Sémantiquement, il semble logique de croire qu'il existe un lien entre la fierté organisationnelle et l'engagement affectif. C'est d'ailleurs ce que prétend Katzenbach (2003b) : « La fierté intrinsèque nourrit le caractère et l'attachement émotionnel, influençant ainsi la poursuite d'intérêts collectifs plutôt qu'individuels. » (p. 32, traduction libre). L'auteur établit ce constat à la suite d'observations d'entreprises dans lesquelles le niveau d'engagement est visiblement plus élevé lorsque les employés sont fiers d'appartenir à l'organisation. Gouthier et Rhein (2011) ont d'ailleurs observé un lien entre la fierté et l'engagement envers le service à la clientèle. Boezeman et Ellemers (2007) ont quant à eux démontré l'influence de la fierté sur l'EOA des bénévoles dans un organisme à but non lucratif (OBNL).

Cette relation s'explique aussi théoriquement. Appleberg (2005) mentionne que la fierté et l'engagement sont deux concepts reliés par la notion d'identification à l'organisation. En effet, la fierté est une réponse à l'évaluation qu'un individu fait de son entreprise et est associée à l'identification qu'il a bâtie envers celle-ci. Rappelons-nous que l'identification est un concept charnière dans le développement de l'engagement affectif, selon Porter et al. (1974) et Meyer et Allen (1997), que plusieurs considèrent comme les pères du concept d'EOA. Considérant que le modèle d'engagement au groupe de Tyler et Blader (2003), tel que présenté au point 2.5.2, met l'accent sur la fierté dans le processus d'identification au groupe et sur l'évaluation positive que fait l'individu de son groupe dans le développement d'attitudes et de comportements positifs, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : La fierté organisationnelle influence positivement et significativement l'engagement organisationnel affectif.

5.4 Variables modératrices

La littérature précédemment recensée nous laisse croire que la fierté organisationnelle et les perceptions de justice procédurale des employés conduisent à un engagement affectif dont le niveau varie en fonction de leurs caractéristiques personnelles. Klein, Becker et Meyer (2009) affirment effectivement que l'interaction des facteurs individuels et des expériences de travail offrent une meilleure prédiction de l'EOA que l'effet simple des antécédents. C'est donc dire que, dans la prédiction de l'EOA, il y a interaction entre ces caractéristiques personnelles et la JP, comme avec la fierté. Nous proposons dans ce mémoire d'évaluer l'effet modérateur de deux caractéristiques psychologiques, soit le lieu de contrôle et l'optimisme. L'objectif de cette section est de justifier le choix de ces deux variables et de démontrer la plausibilité de leur rôle modérateur dans la relation entre la JP et l'EOA ainsi que dans la relation entre la fierté et l'EOA en vertu des écrits relatés dans le chapitre précédent. La première partie concerne le LDC et la seconde concerne l'optimisme.

5.4.1 Le LDC comme modérateur de la relation entre la JP et l'EOA

Considérant que la simple analyse des antécédents directs de l'EOA ne permet pas une compréhension complète de son développement, quelques chercheurs se sont tournés vers l'étude du possible rôle modérateur du LDC dans le développement de l'EOA. Une étude de Meyer et Allen (1995) démontre que la relation entre les expériences de travail et l'EOA est modérée par le mode d'attribution de l'individu. Meyer et Allen (1997) affirment que ces résultats sont intéressants parce qu'ils expliquent possiblement la variance observée dans les corrélations entre les expériences de travail et l'EOA. D'autres rares études, comme celle d'Aubé,

Rousseau et Morin (2007) ont investigué le rôle modérateur du LDC dans la relation entre l'EOA et certains de ses antécédents, comme le soutien organisationnel positif. Cependant, à notre connaissance, aucune étude n'a, à ce jour, évalué la possibilité d'un effet modérateur du LDC dans la relation entre la justice procédurale et l'EOA. Pourtant, deux arguments nous laissent croire qu'un tel rôle du LDC pourrait en effet être observé.

Premièrement, Rotter (1954) fait appel à la théorie de l'apprentissage social lorsqu'il explique le processus de développement du mode d'attribution d'un individu. Selon cette théorie, un renforcement que l'on associe à un comportement ou à une action crée une attente de retrouver ce renforcement si l'on reproduit le comportement ou l'action à nouveau. Si le renforcement est retrouvé conformément aux attentes, l'individu développera plus probablement un LDC interne puisque les récompenses sont associées à la répétition de son propre comportement. Il a été expliqué au point 2.5.1 que les perceptions de justice procédurale suscitent l'engagement affectif en fonction de la croyance ou non que les procédures continueront à être justes dans l'entreprise (théorie de la justice heuristique de Lind, 2001). Si un individu ayant un LDC interne a généralement la croyance qu'un renforcement positif se reproduira, il est logique de croire qu'il s'attendra à ce que l'entreprise continue à user de procédures justes à long terme. C'est premièrement en fonction de ce mécanisme que nous croyons que le LDC intervient dans la relation entre la JP et l'EOA.

Deuxièmement, cette hypothèse est justifiable par un des principes de base du modèle de l'engagement au groupe, qui opère dans la relation entre la JP et l'EOA selon Tyler et Blader (2003) et Lind et Tyler (1988). Ce modèle veut que les perceptions de JP d'un individu le conduisent à s'engager affectivement seulement si celui-ci croit que cette justice sera maintenue à long terme. Puisque les LCI entretiennent généralement la croyance que ce qu'ils reçoivent est dû à leurs actions

et qu'ils s'attendent à ce que les renforcements se reproduisent, nous pouvons croire qu'ils soient plus susceptibles de penser que la justice procédurale sera maintenue. C'est de cette façon que le modèle d'engagement au groupe appuie la plausibilité d'un effet modérateur du LDC dans la relation entre la JP et l'EOA. Ainsi, en fonction de ces deux arguments, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : Le lieu de contrôle agit comme modérateur de la relation entre la justice procédurale et l'engagement affectif, de façon à ce qu'un LDC interne augmente l'effet des perceptions de JP sur le développement de l'EOA.

5.4.2 Le LDC comme modérateur de la relation entre la fierté et l'EOA

Nous avons vu que le cœur de la relation probable entre la fierté et l'EOA réside dans l'identification au groupe. Tyler et Blader (2003) et Appleberg (2005) considèrent l'identification au groupe comme la fusion du soi et du groupe, au sens où ce qui se rapporte au groupe se rapporte également à l'individu. Qui plus est, « Les employés deviennent attachés à leur organisation lorsqu'ils s'attribuent à eux-mêmes les caractéristiques de l'organisation. » (Dutton et al. 1994. Cité dans Appleberg, 2005, p.36. Traduction libre). Un employé dont l'identification envers son entreprise est forte aurait donc une identité partagée avec celle-ci. Son identification pourrait toutefois être plus forte s'il perçoit qu'il contrôle les événements relatifs à cette entreprise. En effet, un individu qui entretient la croyance que les intérêts de l'entreprise échappent à son contrôle pourrait avoir tendance à se détacher de ceux-ci. À l'inverse, un individu qui croit que son entreprise répond et dépend de lui, du moins en partie, apparaîtra davantage enclin à partager son identité avec celle-ci. Selon cette logique, un LDC interne serait influent dans le processus d'identification.

Aussi, il serait plausible de croire que l'individu doit considérer qu'il contrôle l'environnement auquel il s'identifie pour en être fier et engagé. Prenons l'exemple d'un cadre d'une entreprise qui vient d'acheter son principal compétiteur, ce qui lui permet de devenir le chef de file de son secteur d'activité. Si ce cadre perçoit que ce succès est attribuable à ses propres efforts et à ceux de l'équipe qu'il dirige, il est probable que son identification à l'entreprise le rende personnellement fier et engagé affectivement à la poursuite de sa croissance. À l'inverse, s'il attribue le succès de son entreprise aux déboires du compétiteur acheté (cause externe), il est probable qu'il en soit fier, mais moins engagé affectivement puisqu'il ne peut s'attribuer les causes de cette fierté³. Nous avons vu que les individus ayant un LDC interne recherchent le contrôle. Ils ont donc tendance à s'engager envers une organisation dont ils sont fiers parce qu'ils peuvent s'attribuer son succès.

En somme, l'identification envers l'organisation est centrale dans la relation entre la fierté organisationnelle et l'EOA. Cette identification pourrait varier selon le lieu de contrôle des employés. En fonction de ces arguments, nous suggérons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : Le lieu de contrôle agit comme modérateur de la relation entre la fierté organisationnelle et l'engagement affectif, de façon à ce qu'un LDC interne augmente l'effet de la fierté sur le développement de l'EOA.

³ Exemple inspiré de Appleberg (2005), p. 46.

5.4.3 L'optimisme comme modérateur de la relation entre la JP et l'EOA

Cette section vise à introduire l'hypothèse 5, selon laquelle l'optimisme aurait également un effet modérateur dans la relation entre la JP et l'EOA. Plusieurs raisons nous laissent croire que l'optimisme pourrait modérer cette relation. Ces arguments sont expliqués dans les points suivants.

5.4.3.1 L'optimisme et la propension à l'engagement

L'optimisme pourrait vraisemblablement être associé au concept de propension à l'engagement (Mowday et al., 1982; Lee et al., 1992) précédemment discuté. La propension à l'engagement consiste en une prédisposition d'un individu à s'engager dès son entrée dans l'entreprise et à maintenir cet engagement à long terme. La propension à l'engagement comprendrait trois caractéristiques individuelles qui, lorsque réunies, prédiraient le développement de l'EO. Ces caractéristiques sont les suivantes :

- Caractéristiques personnelles : Fort désir de faire carrière au sein de l'organisation, concordance avec les valeurs fondamentales de l'entreprise, sentiment d'efficacité personnelle, confiance en soi.
- Attentes positives : Les nouveaux employés ayant entretenu des attentes positives envers l'organisation devraient interpréter plus favorablement leurs expériences subséquentes.
- Facteurs relatifs aux choix de l'organisation : L'employé a-t-il choisi cette organisation de façon explicite et publique?

La deuxième de ces caractéristiques se rapporte aux attentes positives de l'individu à l'égard de l'organisation. Bien que Lee et al. (1992) aient utilisé une échelle

spécifique à leur construit pour mesurer ces attentes, l'optimisme correspond sémantiquement au même concept. Les résultats démontrent des corrélations significatives entre la propension à l'engagement et l'engagement organisationnel lui-même, aussi bien lors de l'entrée en poste que quelques années plus tard. Il serait donc logique de penser que l'optimisme, en tant que tendance dispositionnelle à entretenir des attentes positives, pourrait être impliqué dans le développement de l'engagement. À notre connaissance, aucune étude n'a toutefois testé empiriquement cette relation.

5.4.3.2 L'optimisme, l'affectivité positive/négative et le modèle d'engagement au groupe

Il a été question au point 1.3 de l'affectivité positive/négative (AP/AN) en tant qu'antécédent démontré de l'engagement affectif (Thoresen et al., 2003; Cropanzano et al., 1993). Or, il s'avère que l'affectivité positive/négative et l'optimisme dispositionnel sont des concepts fort similaires. Au niveau sémantique, il est logique de croire que la tendance à vivre des émotions et états positifs soit reliée à l'attente de résultats positifs, surtout lorsque l'on considère que les émotions décrites par les théoriciens de l'AP sont l'enthousiasme, l'activité et la joie (Thoresen et al., 2003) et qu'un individu optimiste emploie des attitudes orientées vers l'atteinte des résultats (Scheier et Carver, 1985). Cette logique fait également l'objet d'un soutien empirique. En effet, quelques études ont observé des fortes corrélations négatives entre les concepts mesurés par les échelles de l'AN (ou du névrosisme) et du LOT. C'est le cas de Andersson (1996), Smith et al. (1989) et Williams (1992), ces deux derniers allant jusqu'à affirmer qu'à la lumière de leurs résultats, les deux concepts (AP et optimisme) sont indifférenciables.

Thoresen et al. (2003) distinguent deux niveaux d'affectivité en fonction de la classification entre états psychologiques et traits de personnalité précédemment discutée. L'affect en tant qu'état psychologique (*state affect*) se réfère à l'émotion ressentie par l'individu à un moment précis, tandis que le trait de l'affectivité (*trait affect*) concerne la tendance dispositionnelle à vivre certains états affectifs régulièrement. L'affectivité apparaît donc lorsque l'affect se répète de façon continue. Tel que mentionné précédemment, l'AP est la tendance à vivre des émotions comme l'enthousiasme, la joie, l'activité et l'énergie, tandis que l'affectivité négative est la sensation constante d'émotions comme la peur, la colère, la culpabilité, la nervosité et le stress. L'AN correspondrait en fait au névrosisme (Thoresen et al., 2003), trait de personnalité intégré dans le modèle des cinq facteurs de personnalité (Big Five) de Costa et McCrae (1992), tandis que l'optimisme serait associé à l'extraversion dans la même typologie. En contexte organisationnel, l'AP serait un prédicteur de plusieurs attitudes souhaitables comme la satisfaction (Thoresen et al., 2003) et l'EOA (Cropanzano et al., 1993; Kim et al., 1996; Williams et al., 1996).

Plus précisément, l'AP et l'AN influenceraient nos perceptions de l'environnement, particulièrement au travail, et ces perceptions conduiraient alors à l'adoption de nos attitudes en milieu de travail. Thoresen et al. (2003) font état de quelques mécanismes par lesquels l'affectivité exercerait cette influence sur les perceptions. Un de ces mécanismes est l'AET (*Affective Events Theory*), mentionné au chapitre 3 et qui fut élaboré et testé par Weiss et Cropanzano (1996). Selon cette théorie, les dispositions affectives des individus teintent leur évaluation du travail, ce qui les prédisposent à rechercher à vivre des expériences cohérentes avec les affects ressentis et à adopter des attitudes en ce sens. Ainsi, les attitudes au travail seraient le résultat partiel des expériences affectives cumulées au travail (Weiss et Cropanzano, 1996). C'est notamment en s'appuyant sur un tel mécanisme que Colquitt et

Greenberg (2003) suggèrent que l'AN agisse en tant que modérateur de la relation entre les perceptions de justice et les réactions à ses conséquences, tout comme dans la relation entre l'information reçue du milieu de travail et les perceptions de justice, tel qu'illustré dans le modèle placé au point 2.6.1 (figure 2.3). Skarlicki et al. (1999) ont d'ailleurs démontré que l'AN affecte la force de la relation entre les perceptions de justice et les comportements contre-productifs. Shaw et al. (2000) ont quant à eux obtenu des résultats qui soutiennent leurs hypothèses voulant que l'affectivité positive module la relation entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter, de même que la relation entre la satisfaction et la frustration reliée au travail. Dans le même ordre d'idée, Witt (1991) observe un effet modérateur de l'AN dans la relation entre le conflit de rôle et l'EOA.

En somme la littérature commence à démontrer que l'affectivité des individus peut interagir avec les perceptions et jugements qu'ils portent quant aux expériences de travail dans la prédiction des réactions attitudinales suscitées par ces perceptions. Ces études corroborent les propos de Thoresen et al. (2003), qui précisent au sujet de l'EO :

L'AP et l'AN influencent plusieurs processus psychologiques qui guident les évaluations individuelles et réactions à l'environnement de travail, qui influencent à leur tour l'engagement. [...] TPA et TNA⁴ devraient respectivement conduire à une évaluation plus positive ou négative des expériences de travail. [...] Ainsi, l'AP et l'AN peuvent influencer l'engagement indirectement par leur influence sur l'évaluation des caractéristiques reliées au travail. Intuitivement, des expériences positives récurrentes devraient favoriser l'affinité et l'identification à l'organisation. (Thoresen et al., 2003, p. 917, traduction libre).

Considérant que l'identification est un processus inhérent à l'engagement affectif selon Porter et al. (1974) et selon le modèle de l'engagement au groupe de Tyler et

⁴ Trait positive affectivity et Trait negative affectivity

Blader (2003), il est logique de croire qu'une évaluation positive des caractéristiques organisationnelles amenées par une affectivité positive influençant ce processus aura effectivement un impact sur l'EOA. Ce mécanisme va également dans le même sens que les arguments de Meyer et Allen (1997), qui soutiennent que le développement de l'engagement est tributaire de la perception des expériences de travail, et que ces perceptions relèvent de caractéristiques individuelles, comme c'est le cas de l'AP/AN. L'AP étant un construit hautement similaire à l'optimisme (Andersson, 1996; Smith et al., 1996; Williams, 1992), il est également plausible de croire que l'optimisme, à l'instar de l'AP/AN, pourrait modérer la relation entre une perception de l'employé quant à ses expériences de travail et les réactions issues de ces perceptions. L'optimisme pourrait donc faire en sorte que deux employés, devant des perceptions de justice équivalentes et fiers à niveau égal, développent un niveau d'engagement affectif différent.

5.4.3.3 L'optimisme, l'échange social et la justice heuristique

Nous avons vu au point 2.5 que la relation entre la justice procédurale et l'engagement affectif peut s'expliquer par l'entremise des théories de l'échange social (Blau, 1964) et de la justice heuristique (Lind, 2001). L'échange social veut qu'il y ait une réciprocité entre les bénéfices reçus par l'employé et les rétributions de ce dernier, sous forme de respect du contrat de travail, d'attitudes ou de comportements souhaitables pour l'organisation. La justice heuristique veut que l'employé, par méfiance envers l'autorité, se base sur ses perceptions de justice procédurale pour évaluer si la norme de réciprocité est respectée par l'organisation et, subséquemment, pour développer un engagement affectif. Dans ce raisonnement, considérant qu'une personne optimiste entretient des attentes positives envers son environnement (Scheier et Carver, 1985), il est plausible de penser qu'une telle

personne s'attendra davantage à recevoir les bénéfices et un traitement juste de la part de l'entreprise. Un optimiste, logiquement, s'attendra donc, suite à ses perceptions positives de justice, que la norme de réciprocité continue à être respectée. Un pessimiste s'attendrait au contraire, suivant la définition de Scheier et Carver (1985). Donc l'optimisme pourrait augmenter l'effet des perceptions de justice sur le développement de l'engagement selon ce mécanisme.

En somme, en regard du concept de propension à l'engagement (Lee et al., 1992), du concept d'affectivité positive/négative (Thoresen et al., 2003), des théories de l'échange social (Blau, 1964) et de la justice heuristique (Lind, 2001), de même que de l'approche du comportement organisationnel positif (Luthans et al., 2007), il apparaît plausible que l'optimisme puisse influencer le mécanisme entre les expériences vécues au travail, desquelles sont extraites les perceptions de JP et l'engagement affectif, réaction attitudinale à ces perceptions. Considérant que tous ces arguments corroborent les propos de Meyer et Allen (1997) selon lesquels l'engagement se développe par l'interaction entre des variables individuelles et des variables organisationnelles, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5 : L'optimisme agit comme modérateur de la relation entre les perceptions de justice procédurale et l'engagement affectif, de façon à ce qu'un niveau d'optimisme élevé augmente l'effet des perceptions de JP sur le développement de l'EOA.

5.4.4 L'optimisme comme modérateur de la relation entre la fierté organisationnelle et l'EOA

L'effet de la fierté organisationnelle sur l'EOA s'explique également par le processus d'identification au groupe. Si, comme nous venons de le voir, l'optimisme influence

le processus d'identification, il est alors possible qu'il influence du même coup la relation entre la fierté organisationnelle et l'EOA.

L'optimisme dispositionnel se définissant par la tendance à entretenir des attentes positives, il est logique de croire, tel qu'affirmé par Thoresen et al. (2003), qu'il influence l'évaluation qu'un employé effectue de son organisation. Pour Appleberg (2005) également, le processus d'identification dépend largement de l'évaluation que fait l'employé par rapport au groupe. Dans ce cas, si un individu est fier de son entreprise, il est probable qu'il ait des attentes positives quant au maintien de cette fierté organisationnelle, donc qu'il s'y identifie davantage.

De plus, Tyler et Blader (2003) mentionnent que les individus seront plus engagés si l'identification a des répercussions positives sur leur identité personnelle.

« People should be more engaged in groups that have positive identity implications for the self, both because association with the group builds positive identity and because association is needed to maintain the viability of the group that sustains that identity. » (Tyler et Blader, 2003, p. 356).

L'optimisme caractérise un individu qui perçoit et s'attend généralement à plus de résultats positifs. Il est alors probable que l'identification au groupe ait plus de répercussions positives chez un optimiste. Par conséquent, il est plausible de croire que l'optimisme conduise davantage à de l'engagement affectif chez les individus fiers, et ce par le biais du processus d'identification. Selon ces arguments, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6 : L'optimisme agit comme modérateur de la relation entre la fierté organisationnelle et l'engagement affectif, de façon à ce qu'un niveau d'optimisme élevé augmente l'effet de la fierté sur le développement de l'EOA.

L'objectif du chapitre 5 était de démontrer la pertinence et la plausibilité des hypothèses proposées à partir de l'état actuel des connaissances. Le chapitre 6 porte quant à lui sur la méthodologie employée pour en vérifier la véracité.

CHAPITRE VI

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Afin de vérifier si les hypothèses énoncées au chapitre précédent sont soutenues, diverses procédures et outils ont été utilisés. L'objectif de ce sixième chapitre est d'expliquer les aspects méthodologiques qui ont encadré la réalisation de ce mémoire. Plus précisément, nous décrivons la population ciblée par l'étude, les modalités relatives à la collecte de données, à l'instrument de mesure ainsi qu'aux analyses effectuées.

6.1 Population à l'étude

Ce mémoire utilise le résultat d'analyses secondaires de données quantitatives provenant d'une démarche empirique utilisée à des fins de diagnostic organisationnel effectuée par la firme Énergie Mobilisation. L'enquête dont proviennent ces données visait notamment à déterminer et à expliquer le niveau de mobilisation du personnel d'une grande institution québécoise d'investissement et de placements financiers.

La population étudiée est composée d'employés et cadres occupant divers postes au sein de cette institution. L'échantillon est de nature non probabiliste puisque tous les employés et les cadres de l'entreprise étaient invités à y participer. Toutefois, des critères d'exclusion ont été appliqués dans la détermination de la population étudiée puisque les stagiaires, les employés occasionnels comptant moins de 12 mois

d'ancienneté et ceux qui ont été absents plus de six mois en 2011 ne font pas partie de l'enquête. Ces critères ont été déterminés par l'organisation cliente et ils n'étaient pas discutables. La population à l'étude est constituée d'employés et de cadres occupant divers postes tels que des analystes et conseillers financiers, des comptables, des avocats, des actuaires, des informaticiens et du personnel administratif. La majorité de ces employés et cadres détiennent un diplôme universitaire.

L'organisation cliente étant soucieuse de garantir l'anonymat à ses employés, aucune question de nature sociodémographique n'est incluse dans l'instrument de mesure. Il importe de mentionner que les répondants, sur une base individuelle, devaient indiquer s'ils autorisaient la firme Énergie Mobilisation à utiliser les données à des fins de recherche universitaire. L'échantillon se compose exclusivement de sujets ayant répondu par l'affirmative à cette autorisation.

6.2 Collecte de données

Entre novembre et décembre 2011, les employés et cadres ont reçu une invitation à participer à l'enquête diagnostique sur la mobilisation en recevant un mot de passe individuel et confidentiel dans leur boîte courriel au travail et disposaient de dix jours ouvrables pour y répondre. Le questionnaire pouvait être complété sur les heures de travail où à domicile en transférant l'invitation sur leur ordinateur personnel. L'interface informatique permet au sujet de répondre en utilisant plusieurs séquences ou une seule. Ceux qui quittaient le questionnaire avaient la possibilité de le reprendre à l'endroit où ils étaient rendus. Par contre, chaque individu ne pouvait remplir le questionnaire plus d'une fois avec le même mot de passe.

Les dirigeants, les gestionnaires et les employés avaient préalablement été rencontrés et sensibilisés à l'importance de l'étude ainsi qu'aux suites qui allaient être données. Sept cent dix employés et cadres ont reçu une invitation à remplir le questionnaire. Six cent dix d'entre eux l'ont complété, ce qui représente un taux de réponse de 86%. De ce nombre, 544 répondants ont accepté de prêter leurs réponses à des fins de recherche universitaire.

6.3 Instrument de mesure

Le questionnaire utilisé comportait 213 questions. Il était structuré en 17 sections portant sur les 40 variables du modèle de mobilisation de Tremblay et Simard (2005). Toutefois, le présent mémoire se concentre sur cinq de ces variables, soit l'engagement organisationnel affectif, la justice procédurale, la fierté organisationnelle, le lieu de contrôle et l'optimisme.

La provenance des échelles de mesure utilisées pour chacune de ces variables est indiquée dans les sous-sections suivantes. Il faut noter que la collecte de données ayant été effectuée dans un contexte de consultation et pour un modèle comprenant beaucoup de variables, seulement 3 à 4 items fiables provenant d'échelles validées ont été utilisés pour chacune des variables. Ce faisant, les échelles complètes à plus de 6 items n'ont pas été mises à contribution par souci de concision du questionnaire.

6.3.1 Mesure de l'engagement organisationnel affectif

Pour ce qui est de la mesure du niveau de l'engagement organisationnel affectif, trois items traduits provenant de l'échelle de Allen et Meyer (1990) ont été utilisés. Les items ont été adaptés au contexte de l'entreprise. Il s'agit d'une échelle de type Likert

à 7 points, allant de «Pas du tout d'accord» à «Tout à fait d'accord». La fiabilité de cette échelle a été testée à maintes reprises dans des études menées au Québec, notamment par Simard, Chênevert et Tremblay (2000) (alpha de Cronbach = 0,86) et Tremblay, Guay et Simard (2000) (alpha de Cronbach = 0,89). Dans notre cas, l'alpha de Cronbach est de 0,94. Ces trois items sont les suivants :

Q60 : *Cette organisation signifie beaucoup pour moi.*

Q61 : *Je me sens émotionnellement attaché à cette organisation.*

Q62 : *J'éprouve un fort sentiment d'appartenance envers cette organisation.*

6.3.2 Mesure de la justice procédurale

Les perceptions de justice procédurale sont mesurées à l'aide de quatre items provenant de l'étude de Tremblay, Guay et Simard (2000). Les items ont été adaptés au contexte de l'entreprise. Il s'agit d'une échelle de type Likert à 7 points, allant de «Pas du tout d'accord» à «Tout à fait d'accord». Cette échelle a été souvent utilisée dans des études québécoises, notamment par Simard, Chênevert et Tremblay (2000) (alpha de Cronbach = 0,86) et Tremblay, Guay et Simard (2000) (alpha de Cronbach = 0,89). Dans la présente étude, l'alpha de Cronbach obtenu pour cette échelle fut également de 0,89. Il s'agit des items suivants :

Q48 : *Les décisions des autorités de notre secteur sont prises de façon impartiale.*

Q49 : *Avant de prendre une décision, les autorités de notre secteur s'assurent d'entendre les préoccupations des employés.*

Q50 : *Les décisions des autorités de notre secteur sont appliquées de façon uniforme pour tous les employés.*

Q51 : *Nous avons la possibilité d'exprimer notre désaccord par rapport aux décisions prises par les autorités de notre secteur.*

6.3.3 Mesure de la fierté organisationnelle

La fierté organisationnelle est mesurée par quatre items inspirés de l'échelle de Gouthier et Rhein (2011). Il s'agit également d'une échelle de type Likert à 7 points allant de «Pas du tout d'accord» à «Tout à fait d'accord». Gouthier et Rhein (2011) ont obtenu un alpha de Cronbach de 0,90. Dans notre cas, l'alpha de Cronbach pour l'échelle s'élève à 0,86. Les quatre énoncés se lisent comme suit :

Q66 : Je suis fier du travail et des résultats que j'accomplis au quotidien.

Q67 : Je suis fier de contribuer à la mission de *cette organisation*.

Q68 : Je suis fier de faire partie de mon équipe de travail.

Q69 : Je suis fier d'être un membre de *cette organisation*.

6.3.4 Mesure du lieu de contrôle

Le LDC est quant à lui mesuré par trois items empruntés à l'échelle de Rotter (1966). Concernant cette variable précise, l'échelle utilisée évalue à quel niveau se situe le lieu de contrôle du répondant sur le continuum interne/externe. Il s'agit d'une mesure de type Likert à 7 points, allant de «Pas du tout d'accord» à «Tout à fait d'accord». Cette échelle a notamment été utilisée par Luthans et al. (1987) (alpha de Cronbach = 0,81). Dans notre cas, l'alpha de Cronbach est de 0,70. Ces trois items sont les suivants :

Q211 : Le bonheur est une question de chance.

Q212 : Il m'arrive souvent de penser que j'aimerais être plus chanceux.

Q213 : Dans une grande mesure, la vie est contrôlée par des événements que personne ne pourrait prévoir.

6.3.5 Mesure de l'optimisme

Trois questions mesurent finalement le niveau d'optimisme des répondants. Ces questions proviennent du LOT de Scheier et Carver (1985) et ont été traduites par Sultan et Bureau (1999). Il s'agit d'une échelle de type Likert à 7 points, allant de «Pas du tout d'accord» à «Tout à fait d'accord». La fiabilité de cette échelle a été testée à plusieurs reprises. Par exemple, Youssef et Luthans (2007) ont obtenu un alpha de Cornbach de 0,79. Pour nous, il est de 0,81 avec les trois items suivants :

Q208 : Quand je vis une période d'incertitude au travail, je m'attends en général au meilleur.

Q209 : En ce qui concerne mon travail, je regarde toujours le bon côté des choses.

Q210 : Je suis optimiste face à mon avenir en ce qui a trait au travail.

6.4 Présentation des analyses

Les données recueillies ont été soumises à diverses analyses. Premièrement, dans le but de nous assurer de la validité de notre modèle d'analyse en fonction des données recueillies, nous avons effectué des analyses factorielles confirmatoires à l'aide du logiciel AMOS 21. Deuxièmement, des analyses descriptives nous ont permis d'observer la moyenne et l'écart type des scores recueillis pour chacune des variables. Par la suite, nous avons évalué les corrélations entre chacune des variables afin de voir les liens qu'elles entretiennent entre elles. Enfin, nous avons effectué des régressions linéaires hiérarchiques afin de valider nos hypothèses et d'observer l'effet d'interaction entre les variables organisationnelles et individuelles.

Ce chapitre visait à présenter les aspects méthodologiques relatifs à l'échantillon, à la collecte de données, à l'instrument de mesure et aux analyses effectuées. Les résultats de ces analyses sont présentés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE VII

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

L'objectif du chapitre 7 est de présenter les résultats des analyses statistiques effectuées. Ces analyses, réalisées à l'aide des logiciels SPSS 21 et AMOS 21, nous permettront de savoir si les hypothèses formulées au chapitre 5 sont soutenues ou non. Sont détaillés, dans l'ordre, les résultats des analyses factorielles confirmatoires, des analyses corrélationnelles et, enfin, des analyses de régression.

7.1 Analyses factorielles confirmatoires

Nous avons effectué des analyses factorielles confirmatoires pour vérifier la validité de notre modèle concernant deux aspects, soit l'indépendance de l'optimisme et du LDC et l'indépendance de la fierté et de l'EOA. Les motifs qui nous ont amenés à conduire de telles analyses et les résultats de celles-ci sont présentés dans les deux sous-sections suivantes.

7.1.1 Optimisme et LDC

Au chapitre 4, nous avons vu que l'optimisme peut être considéré de deux façons différentes dans la littérature. D'abord, l'optimisme dispositionnel, retenu dans ce

mémoire, représente les attentes générales que des événements positifs vont survenir plutôt que des éléments négatifs (Scheier et Carver, 1985). L'optimisme peut également être vu comme un mode explicatif, c'est-à-dire qu'il représente la tendance à attribuer ses succès à des causes personnelles et ses échecs à des causes externes (Seligman, 1998). L'optimiste aurait donc une interprétation plus positive des événements, ce qui fait de cette notion un mode d'attribution, tout comme le LDC. Peu de différences empiriques ont été observées entre les deux conceptions de l'optimisme (dispositionnel VS mode d'attribution), mais une distinction sémantique est présente dans la littérature (voir point 4.2.1). De plus, Urbig et Monsen (2012) ont récemment observé une relation significative entre l'optimisme dispositionnel et le LDC. Or, notre étude évalue isolément l'effet de l'optimisme et du LDC. Pour cette raison, il nous est apparu important de vérifier, à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire, si nos échelles de mesure de l'optimisme et du LDC évaluent bel et bien deux concepts différents.

Nous avons donc analysé deux modèles :

- Un modèle à deux facteurs, dans lequel les énoncés tirés de l'échelle de l'optimisme mesurent un facteur distinct des énoncés tirés de l'échelle du LDC. C'est ce modèle qui est proposé dans le cadre d'analyse de ce mémoire;
- Un modèle à un facteur, dans lequel les énoncés tirés de l'échelle de l'optimisme et du LDC expliquent un seul et même facteur.

L'analyse factorielle confirmatoire permet de déterminer le modèle qui s'ajuste le mieux à la matrice de covariance observée entre les données recueillies. Pour ce faire, un test de Chi Deux est effectué, de même que l'analyse d'indices d'adéquation (*goodness of fit*) entre les données et le modèle suggéré. Le tableau 7.1 présente les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire réalisée avec le logiciel AMOS.

Tableau 7.1
Analyse factorielle confirmatoire LDC - optimisme

	χ^2	dl	CFI	NNFI	RMSEA	SRMR
Modèle à 2 facteurs	32,877	8	,972	,947	,076	,0456
Modèle à 1 facteur	398,002	10	,558	,337	,267	,1639
Δ	365,125	2				

7.1.1.1 Test du Chi Deux

D'abord, le calcul du test des différences de Chi Deux nous indique que le modèle à 2 facteurs (LDC et Optimisme) s'harmonise mieux avec les données recueillies que le modèle à 1 facteur. Le calcul effectué se lit comme suit :

Modèle à 2 facteurs : $\chi^2 = 32,877$ avec 8 degrés de liberté (dl).

Modèle à 1 facteur : $\chi^2 = 398,002$ avec 10 degrés de liberté (dl).

La différence (Δ) de χ^2 entre les deux modèles est donc de 365,125 avec 2 degrés de liberté. Le seuil critique (à $p < ,01$) étant de 9,21, la différence est nettement significative. Le modèle à 2 facteurs est donc largement supérieur au modèle à 1 facteur selon les données recueillies.

7.1.1.2 Indices d'adéquation

En plus du test de Chi Deux, les indices d'adéquation (*goodness of fit index*) démontrent une meilleure adéquation du modèle à 2 facteurs. En effet, selon les conventions dans le cas du CFI et du NNFI, un indice supérieur à ,90 et idéalement près de ,95 dénote un bon fit entre le modèle et les données (Byrne, 2001). L'indice

SRMR doit quant à lui afficher une valeur inférieure à ,05 pour représenter un bon fit (Byrne, 2001). Les analyses effectuées à l'aide du logiciel AMOS et dont les résultats sont présentés dans le tableau 7.1 indiquent que les indices d'adéquation du modèle à deux facteurs sont très satisfaisants, et s'éloignent considérablement de ceux du modèle à un facteur, qui affiche des coefficients insuffisants.

En somme, les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire nous permettent de conclure que, conformément à notre modèle théorique basé sur la littérature, et en fonction des données recueillies, l'optimisme dispositionnel et le lieu de contrôle représentent deux concepts distincts. Tel que représenté dans le tableau 7.2, les items relatifs aux deux facteurs affichent des poids factoriels satisfaisants, c'est-à-dire l'influence des variables latentes sur les variables manifestes. Par exemple, lorsque la valeur de la variable optimisme varie de 1, la valeur de l'énoncé 209 varie de 0,83. La schématisation du modèle retenu est présentée à l'annexe A.

Tableau 7.2
Contributions factorielles (LDC et optimisme)

Item	LDC	Optimisme
Q211 - Le bonheur est une question de chance. (inv.)	,61	
Q212 - Il m'arrive souvent de penser que j'aimerais être plus chanceux. (inv.)	,70	
Q213 - Dans une grande mesure, la vie est contrôlée par des événements que personne ne pourrait prévoir. (inv.)	,67	
Q210 - Je suis optimiste face à mon avenir en ce qui a trait au travail.		,68
Q209 - En ce qui concerne mon travail, je regarde toujours le beau côté des choses.		,83
Q208 - Quand je vis une période d'incertitude au travail, je m'attends en général au meilleur.		,76

7.1.2 Fierté et EOA

La fierté est un concept récent dans la littérature. Il fait également l'objet de peu de résultats empiriques quant à son réseau nomologique. Sa définition n'étant pas encore bien délimitée, certains chercheurs, comme Zeffane (2009) ont regroupé la fierté et l'engagement organisationnel sous un même concept. Par contre, tel que vu au chapitre 3, le prestige organisationnel a été étudié distinctement de l'EOA comme un antécédent de celui-ci par Carmeli 2005 et Carmelli et Freund (2009). La fierté a proprement dit a quant à elle été étudiée distinctement et en relation avec l'engagement dans le bénévolat (Boezeman et Ellemers, 2007) et l'engagement dans le service à la clientèle (Gouthier et Rhein, 2009). Les items que nous avons utilisés pour mesurer la fierté affichent une bonne consistance interne (voir tableau 7.5). Toutefois, au niveau sémantique, les énoncés mesurant la fierté s'approchent de ceux qui mesurent l'engagement organisationnel affectif. Par exemple, les deux énoncés suivants ont un sens comparable, mais l'énoncé 62 mesure l'EOA tandis que l'énoncé 69 fait partie de l'échelle de la fierté.

Q62 : J'éprouve un fort sentiment d'appartenance envers cette entreprise.

Q69 : Je suis fier d'être un membre de cette entreprise.

De plus, nos résultats affichent des corrélations élevées entre les items de l'engagement et ceux de la fierté (r allant jusqu'à ,8, $p < 0,01$). Pour ces raisons, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire afin de s'assurer que l'échelle de l'EOA et celle de la fierté évaluent bel et bien deux concepts différents. La procédure fut la même que celle décrite dans la section précédente. Les deux modèles soumis à AMOS étaient :

- Un modèle à deux facteurs, dans lequel les énoncés tirés de l'échelle de l'EOA mesurent un facteur distinct des énoncés tirés de l'échelle de la fierté. C'est ce modèle qui est proposé dans le cadre d'analyse de ce mémoire;

- Un modèle à un facteur, dans lequel les énoncés tirés de l'échelle de la fierté et de l'EOA expliquent un seul et même facteur.

Le tableau 7.3 présente les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire réalisée avec le logiciel AMOS.

Tableau 7.3
Analyse factorielle confirmatoire fierté - EOA

	χ^2	dl	CFI	NNFI	RMSEA	SRMR
Modèle à 2 facteurs	195,759	13	,942	,907	,161	,0528
Modèle à 1 facteur	390,521	14	,881	,822	,223	,0778
Δ	194,931	1				

7.1.2.1 Test du Chi Deux

D'abord, le calcul du test des différences de Chi Deux nous indique que le modèle à 2 facteurs (fierté et EOA) s'harmonise mieux avec les données recueillies que le modèle à 1 facteur. Le calcul effectué se lit comme suit :

Modèle à 2 facteurs : $\chi^2 = 195,759$ avec 13 degrés de liberté (dl).

Modèle à 1 facteur : $\chi^2 = 390,521$ avec 14 degrés de liberté (dl).

La différence (Δ) de χ^2 entre les deux modèles est donc de 194,931 avec 1 degré de liberté. Le seuil critique étant de 10,83 (à $p < ,01$), la différence est nettement significative. Le modèle à 2 facteurs est donc supérieur au modèle à 1 facteur selon les données recueillies.

7.1.2.2 Indices d'adéquation

Dans ce cas-ci également, mis à part le RMSEA qui affiche une valeur élevée (Byrne 2001), les indices d'adéquation démontrent une meilleure adéquation du modèle à 2 facteurs avec les données recueillies. Les analyses effectuées à l'aide du logiciel AMOS et dont les résultats sont présentés dans le tableau 7.3 indiquent que les indices d'adéquation du modèle du modèle à deux facteurs sont satisfaisants et s'éloignent de ceux du modèle à un facteur, et ce de manière suffisamment forte.

En somme, les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire nous permettent de conclure qu'en fonction des données recueillies, la fierté et l'engagement organisationnel affectif sont deux concepts distincts.

Tel que représenté dans le tableau 7.4, les items des deux facteurs (fierté et EOA) affichent des contributions factorielles fort satisfaisantes,. La schématisation du modèle retenu est présentée à l'annexe B.

Tableau 7.4
Contributions factorielles (fierté - EOA)

Item	Fierté	EOA
Q67 - Je suis fier de contribuer à la mission de la l'entreprise.	,88	
Q68 - Je suis fier de faire partie de mon équipe de travail.	,63	
Q69 - Je suis fier d'être un membre de l'entreprise.	,90	
Q60 - L'entreprise signifie beaucoup pour moi.		,91
Q61 - Je me sens émotionnellement attaché à l'entreprise.		,90
Q62 - J'éprouve un fort sentiment d'appartenance envers l'entreprise.		,93

7.2 Corrélations

Il est intéressant d'étudier les relations entretenues par les variables entre elles. Pour ce faire, des analyses corrélationnelles ont été effectuées. Les résultats de ces corrélations sont présentés dans la matrice de corrélation au tableau 7.5. Plus précisément, on y retrouve les coefficients de corrélation, la moyenne et l'écart-type pour chacune des variables de même que les indices de fidélité (alpha de Cronbach).

Ces résultats démontrent que les variables sont significativement et positivement reliées entre elles, à l'exception du lieu de contrôle interne et de l'EOA. Également, la corrélation la plus forte parmi celles observées concerne la fierté et l'EOA ($r = ,74$). C'est donc dire que les variations de l'EOA suivent de près les variations du niveau de fierté. La relation entre la fierté et l'optimisme est également assez élevée ($r = ,50$).

C'est la justice procédurale qui obtient la moyenne la moins élevée. À l'opposé, les moyennes de la fierté organisationnelle et l'engagement affectif sont les plus hautes.

Tableau 7.5
Matrice de corrélations

	M	SD	1	2	3	4	5
1. Justice procédurale	3,73	1,29	(.89)				
2. Fierté organisationnelle	5,01	0,93	,43**	(.86)			
3. Lieu de contrôle interne	4,36	1,20	,18**	,17**	(.70)		
4. Optimisme	4,40	1,08	,43**	,50**	,20**	(.81)	
5. Engagement organisationnel affectif	4,54	1,29	,28**	,74**	,07	,36**	(.94)

** Corrélation significative à un seuil de 0.01.

7.3 Analyses de régression

Dans le but de vérifier la validité de nos hypothèses, nous avons effectué des analyses de régression multiples avec nos variables. Pour nos hypothèses de modulation, plus particulièrement, nous avons construit un terme d'interaction entre la variable indépendante et chacune des variables modératrices. Pour ce faire, nous avons d'abord centré chacune de ces variables pour s'assurer d'éviter les problèmes de multicollinéarité. Une variable dite centrée est la valeur de la variable pour chaque répondant à laquelle est soustraite la moyenne de cette variable. Le produit obtenu de la multiplication de la variable indépendante et de chacune des variables modératrices correspond au terme d'interaction utilisé dans l'étape 2 des analyses de régression. Les tableaux suivants présentent les résultats de ces analyses.

Tableau 7.6
Résultats de la régression 1 (JP et LDC)

Variables	Engagement organisationnel affectif			
	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>R</i> ² ajusté
Étape 1				
JP	,28	,04	,28**	,08
LDC	,08	,05	,07	
Étape 2				
JP X LDC	,07	,03	,09*	,08

* Significatif à un seuil de .05

** Significatif à un seuil de .01

Tableau 7.7
Résultats de la régression 2 (JP et optimisme)

Variables	Engagement organisationnel affectif			
	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>R2</i> ajusté
Étape 1				
JP	,28	,04	,28**	,08
Optimisme	,43	,05	,36**	
Étape 2				
JP X Optimisme	,04	,03	,04	,14

* Significatif à un seuil de .05

** Significatif à un seuil de .01

Tableau 7.8
Résultats de la régression 3 (fierté et LDC)

Variables	Engagement organisationnel affectif			
	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>R2</i> ajusté
Étape 1				
Fierté	1,02	,04	,74**	,55
LDC	,08	,05	,07	
Étape 2				
Fierté X LDC	,08	,03	,08**	,56

* Significatif à un seuil de .05

** Significatif à un seuil de .01

Tableau 7.9
Résultats de la régression 4 (fierté et optimisme)

Variables	Engagement organisationnel affectif			
	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>R2</i> ajusté
Étape 1				
Fierté	1,02	,04	,74**	,55
Optimisme	,43	,05	,36**	
Étape 2				
Fierté X Optimisme	,06	,03	,07*	,58

* Significatif à un seuil de .05

** Significatif à un seuil de .01

Ces résultats nous permettent d'évaluer la validité des hypothèses proposées dans notre modèle d'analyse. Dans un premier temps, comme le montre le tableau 7.6, l'étape 1 des analyses de la régression a démontré qu'il existe une relation positive et significative ($\beta = ,28$, $p < ,01$) entre la justice procédurale et l'engagement affectif. Notre hypothèse 1, voulant que les perceptions de justice procédurale influencent positivement le développement de l'engagement organisationnel affectif, est donc soutenue.

L'hypothèse 2, selon laquelle il existe une relation positive et significative entre la fierté organisationnelle et l'engagement affectif, est également soutenue par les résultats ($\beta = ,74$, $p < ,01$) (tableau 7.8).

C'est à l'étape 2 des analyses de chacune des régressions que nous avons inclus les effets d'interaction entre les variables indépendantes et modératrices. Les résultats de ces analyses nous permettent donc de vérifier la validité de nos hypothèses de modulation. L'hypothèse 3 suggérait qu'un LDC interne avait un effet modérateur sur la relation entre la JP et l'EOA. Tel qu'indiqué dans le tableau 7.6, les résultats positifs et significatifs observés de l'effet d'interaction entre la JP et le LDC ($\beta = ,09$, $p < ,05$) soutiennent cette hypothèse. L'hypothèse 4, selon laquelle un LDC interne modère la relation entre la fierté et l'EOA, est elle aussi soutenue par les résultats ($\beta = ,08$, $p < ,01$) (tableau 7.8).

L'hypothèse 5, par contre, n'est pas soutenue par les résultats. Cette hypothèse voulait que l'optimisme exerce un effet modérateur sur la relation entre la JP et l'EOA. Les résultats présentés dans le tableau 7.7 ($\beta = ,04$, n.s.) démontrent que l'interaction entre la JP et l'optimisme n'exerce pas d'effet significatif sur la variable dépendante. Par contre, l'interaction entre l'optimisme et la fierté agit significativement sur l'EOA ($\beta = ,07$, $p < ,05$) (tableau 7.9), soutenant ainsi

l'hypothèse 6 voulant que l'optimisme ait un effet modérateur dans la relation entre la fierté et l'EOA.

7.4 Sens des effets modérateurs

Nos résultats supportent donc trois de nos quatre hypothèses de modération. Nous savons donc que la force de la relation entre les VI et la VD varie en présence des variables modératrices, sauf dans le cas de l'optimisme dans la relation JP-EOA. Toutefois, il serait intéressant de connaître le sens de cette variation. Autrement dit, nous désirons savoir si la relation entre la fierté et l'EOA, par exemple, est plus forte ou plus faible chez les individus ayant un LDC interne.

Pour ce faire, pour chacune des variables modératrices, nous avons divisé l'échantillon en deux, créant ainsi un groupe ayant un LDC plutôt interne et un autre ayant un LDC plutôt externe, de même qu'un groupe plutôt optimiste et un moins optimiste. Plus précisément, nous avons créé un groupe avec les répondants pour qui la valeur de la variable LDC est égale ou supérieure à la moyenne plus un écart type (LDC interne) et un autre groupe pour qui la valeur est égale ou inférieure à la moyenne moins un écart type (LDC externe), conformément à la méthode suggérée par Cohen (2003). Nous avons divisé l'échantillon de la même façon pour la variable optimisme (optimisme fort/optimisme faible). Cette méthode permet d'isoler les valeurs fortes des valeurs faibles afin d'observer l'effet modérateur d'une manière significative. La comparaison de la force des relations entre les VI et la VD entre ces groupes nous permet de connaître le sens de la modération. Les graphiques suivants présentent ces résultats. Dans tous les cas, il s'agit de nuages de points auxquels est ajoutée une droite de tendance linéaire pour chacun des deux groupes. L'inclinaison de la pente est donc représentative de la force de la relation entre la VI et la VD.

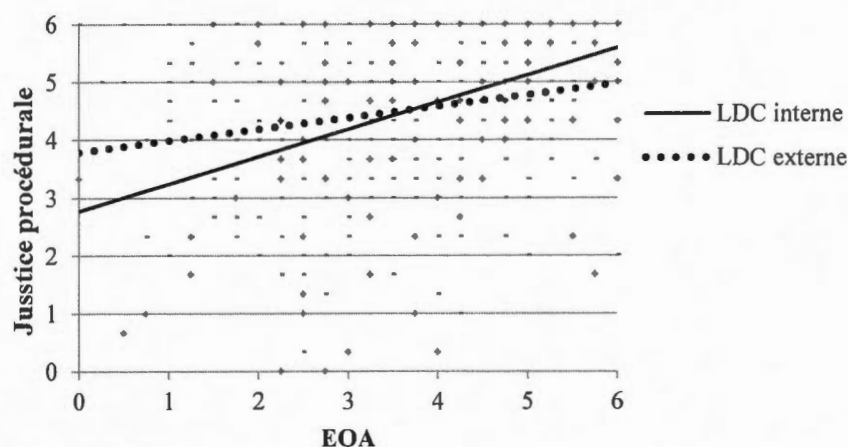


Figure 7.1 L'interaction du LDC et de la justice procédurale.

La figure 7.1 représente la relation entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel affectif en fonction du LDC plutôt interne ou plutôt externe des répondants. Comme on peut le constater, cette relation est plus forte chez les répondants ayant un LDC plutôt interne. Donc, selon nos résultats, l'internalité du LDC renforce l'influence de la JP sur l'EOA, tel que suggéré par l'hypothèse 3. Les deux droites sont significativement différentes de zéro.

Qui plus est, la pente de la relation entre la JP et l'EOA chez les individus ayant un LCE est beaucoup moins forte que celle pour les individus LCI. En d'autres mots, l'EOA varie moins en fonction des perceptions de JP pour les individus qui perçoivent que leur environnement est contrôlé par des sources externes. C'est donc dire que les individus LCI sont plus sensibles aux perceptions de JP que les LCE.

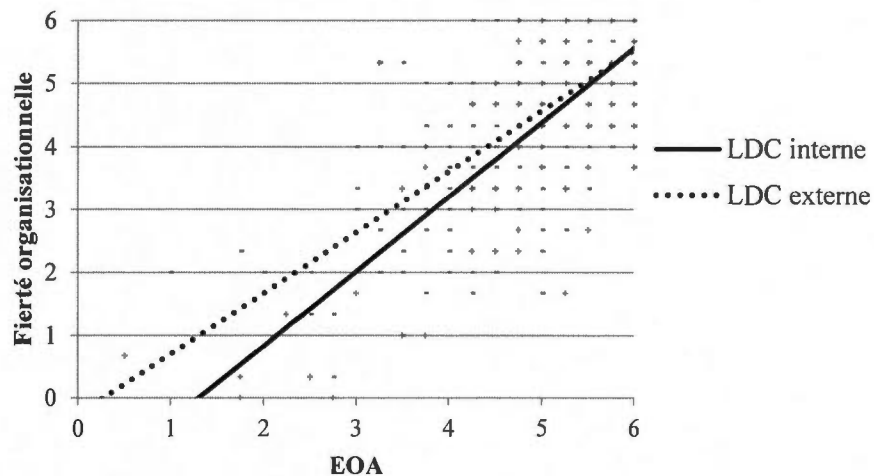


Figure 7.2 L'interaction du LDC et de la fierté organisationnelle.

La figure 7.2 représente la relation entre la fierté et l'engagement chez les répondants ayant un LDC plutôt interne, comparativement à ceux ayant un LDC plutôt externe. Les deux droites sont significativement différentes de zéro. On y remarque que la droite correspondant au LDC interne est plus inclinée, ce qui signifie une relation plus forte entre la fierté et l'EOA chez les individus ayant un LDC plutôt interne. Ce constat va dans le même sens que l'hypothèse 4.

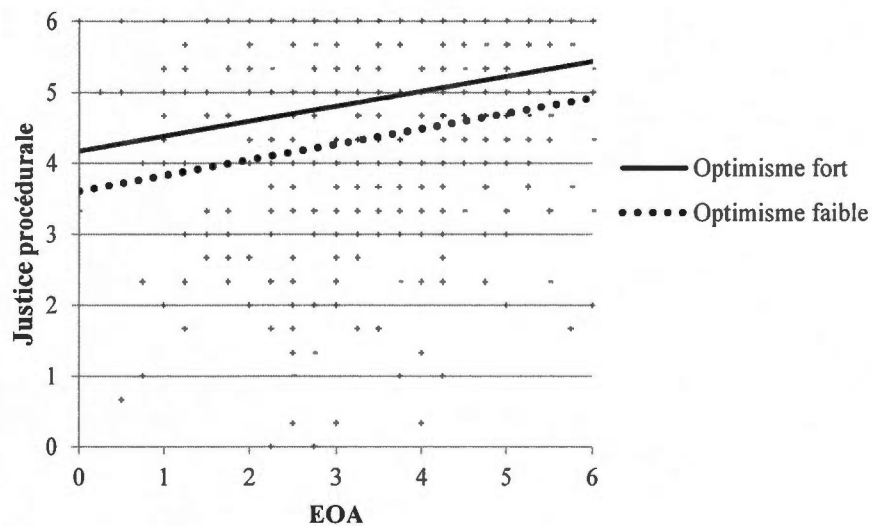


Figure 7.3 L'interaction de l'optimisme et de la justice procédurale.

La figure 7.3 confirme les résultats voulant que l'optimisme n'ait pas d'effet modérateur significatif dans la relation entre la JP et l'EOA, contrairement à ce que nous suggérions dans l'hypothèse 5. En effet, la droite de tendance linéaire du groupe fortement optimiste est presque parfaitement parallèle à celle du groupe ayant un optimisme plus faible, ce qui signifie que la force de la relation entre la JP et l'EOA est semblable dans ces deux groupes.

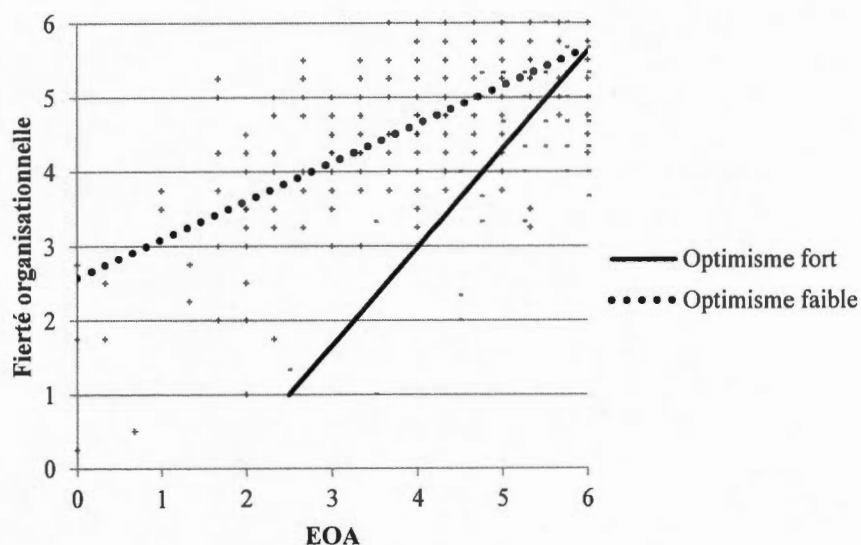


Figure 7.4 L'interaction de l'optimisme et de la fierté organisationnelle.

La figure 7.4 démontre que la relation entre la fierté et l'optimisme est plus forte en présence d'un optimisme fort. Les deux droites sont significativement différentes de zéro. La pente de la relation fierté-EOA est plus accentuée pour le groupe plus optimiste, ce qui signifie que l'engagement affectif y est plus dépendant de la fierté que dans le groupe moins optimiste. Un employé fier et optimiste sera donc plus engagé affectivement que son collègue fier, mais moins optimiste. Ces résultats vont de pair avec ce que proposait l'hypothèse 6.

Ce chapitre visait à présenter les résultats des analyses effectuées afin de vérifier la validité de nos hypothèses. Le chapitre suivant porte quant à lui sur une discussion plus approfondie de ces résultats.

CHAPITRE VIII

DISCUSSION

Ce chapitre est consacré à la discussion des résultats. Nous reverrons d'abord les hypothèses et leur statut suite aux analyses. La discussion qui s'en suit est centrée autour de la position de nos conclusions face à la littérature existante et aux connaissances actuelles. Les contributions théoriques et pratiques de ce mémoire seront soulevées, de même que les limites de l'étude. Quelques pistes de recherche future seront finalement abordées.

8.1 Rappel des résultats

Le tableau 8.1 présente une synthèse des hypothèses et leur statut actuel en fonction des résultats. Sur les six hypothèses proposées, cinq sont soutenues par les résultats obtenus. Seule l'hypothèse 5 n'a pu être vérifiée par les résultats.

Tableau 8.1
Synthèse des hypothèses suite aux résultats obtenus

	Hypothèses	Conclusion
1	Les perceptions de justice procédurale influencent positivement l'engagement organisationnel affectif.	Soutenue
2	La fierté organisationnelle influence positivement et significativement l'engagement organisationnel affectif.	Soutenue
3	Le lieu de contrôle agit comme modérateur de la relation entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel affectif, de façon à ce qu'un LDC interne augmente l'effet des perceptions de JP sur le développement de l'EOA.	Soutenue
4	Le lieu de contrôle agit comme modérateur de la relation entre la fierté organisationnelle et l'engagement organisationnel affectif, de façon à ce qu'un LDC interne augmente l'effet de la fierté sur le développement de l'EOA.	Soutenue
5	L'optimisme agit comme modérateur de la relation entre les perceptions de justice procédurale et l'engagement organisationnel affectif, de façon à ce qu'un niveau d'optimisme élevé occasionne une corrélation plus élevée entre la JP et l'EOA.	Rejetée
6	L'optimisme agit comme modérateur de la relation entre la fierté organisationnelle et l'engagement organisationnel affectif, de façon à ce qu'un niveau d'optimisme élevé occasionne une corrélation plus élevée entre la fierté et l'EOA.	Soutenue

8.2 La relation entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel affectif (H1)

L'hypothèse 1 est soutenue par les résultats. La JP a donc effectivement une incidence sur l'EOA. Pour que des règles et procédures soient perçues comme justes, elles doivent respecter certains critères aux yeux des employés. Tel que vu au point 2.2.2, Levanthal (1980) répertorie six de ces critères : la constance, l'absence de biais, précision, la présence de mécanismes de correction de décisions incorrectes, la représentativité ainsi que le respect des normes éthiques et des principes moraux en vigueur.

L'influence de la justice procédurale sur l'EOA est appuyée par la théorie de la justice sociale (Blau, 1964) voulant qu'en fonction de la norme de réciprocité, les employés renvoient à l'organisation les bénéfices qu'ils en reçoivent. Le modèle de l'engagement au groupe de Tyler et Blader (2003) soutient quant à lui que les perceptions de justice servent de base à l'identification d'un individu à un groupe, et que cette identification conduit à l'engagement envers ce groupe. La notion d'identification au groupe est d'ailleurs considérée comme importante dans le développement de l'engagement organisationnel selon Porter et al. (1974) et Meyer et Allen (1997).

Toutefois, la corrélation que nous observons entre la JP et l'EOA dans ce mémoire est de force peu élevée. Le coefficient de corrélation obtenu est de ,28 à $p < ,01$. Mis à part l'étude de Tremblay, Guay et Simard (2000), il s'agit d'une corrélation moins élevée que toutes celles observées entre ces deux variables dans les études antérieures (voir tableau 2.1). Meyer et Smith (2000), à l'opposé, avaient obtenu une corrélation très forte ($r = ,75$) entre la JP et l'EOA. À cet égard, nos résultats

convergent avec le constat selon lequel la force de la relation JP-EOA varie sensiblement en fonction du contexte (Klein, Becker et Meyer, 2009). Cela démontre la pertinence de nos hypothèses de modération de cette relation (H3 et H4).

8.3 La relation entre la fierté organisationnelle et l'engagement organisationnel affectif (H2)

8.3.1 La fierté et l'EOA

L'hypothèse 2 est soutenue par les résultats de nos analyses statistiques. La fierté organisationnelle influence donc l'EOA de façon positive et significative. Selon la définition de la fierté correspondante aux items que nous avons utilisés, la fierté organisationnelle est une attitude. Un employé fier est un employé qui a une tendance psychologique à évaluer positivement son organisation (Gouthier et Rhein, 2011). En fonction de l'*Affective Events Theory* (AET) de Weiss et Cropanzano (1996), cette attitude découle de la récurrence d'émotions de fierté, rendues possibles grâce au processus d'identification de l'employé à son organisation. Les résultats de Tyler et Blader (2002) démontrent d'ailleurs une corrélation significative entre la fierté et l'identification envers l'organisation, et ce dans une institution financière. L'identification fait en sorte qu'un employé s'approprie des attributs organisationnels. Nous parlons alors d'identification partagée. Selon l'article pionnier sur l'engagement affectif de Porter et al. (1974), l'identification est fondamentale dans le développement de l'engagement affectif. En ce sens, nos résultats corroborent le pont entre la fierté et l'EOA, le lien les unissant étant présumément l'identification envers l'organisation.

Contrairement au cas de la justice procédurale, nous ne pouvons pas comparer nos résultats à ceux obtenus dans beaucoup d'études antérieures. Effectivement, à notre connaissance, une seule étude empirique avait auparavant établi de lien entre la fierté organisationnelle et l'engagement organisationnel. Boezeman et Ellemers (2007) avaient démontré une forte corrélation ($r = ,68$) entre la fierté et l'EOA en contexte de bénévolat. On aurait pu croire que les différences contextuelles importantes entre une organisation à but non lucratif faisant appel à des bénévoles et une grande organisation financière d'envergure nationale puissent faire en sorte que la relation entre la fierté et l'EOA soit différente. Or, il s'avère que cette relation y est plus forte ($r = ,74$). La fierté organisationnelle conduit donc à l'EOA, et ce dans un OBNL tout comme dans une organisation financière. Ceci est cohérent avec Tyler et Blader (2002) qui remarquent que la fierté organisationnelle dans une institution financière est associée à l'identification organisationnelle, à l'intention de rester et à des comportements discrétionnaires. Considérant les arguments de Meyer, Becker et Van Dick (2006) voulant que l'identité sociale soit un déterminant de l'engagement, nos résultats rejoignent directement ceux de Tyler et Blader (2002).

Ces résultats vont également dans le même sens que ceux ayant démontré l'influence de la fierté sur d'autres variables organisationnelles positives telles que l'intention de rester (Appleberg, 2005; Tyler et Blader, 2002), l'engagement dans le service à la clientèle (Gouthier et Rhein, 2011) et les comportements prosociaux des leaders (Michie, 2009).

Bien que le lien entre la fierté et l'engagement organisationnel n'avait pas été démontré empiriquement de façon étendue, il avait été décrit par Katzenbach (voir notamment Katzenbach, 2000, 2003a et 2003b). Celui-ci affirme que la fierté est une base motivationnelle importante dans les attitudes et comportements en entreprise, spécialement l'engagement affectif. Il tire ces conclusions de nombreuses observations sur le terrain et de plusieurs témoignages recueillis. Nos résultats

corroboient donc la théorie de Katzenbach et contribuent à élargir le réseau nomologique de la fierté organisationnelle, rajoutant ainsi à la thèse de Appleberg (2005), notamment.

8.3.2 Fierté vs prestige perçu

Quelques études avaient évalué la relation entre l'EOA et le prestige organisationnel perçu. Tel que discuté au chapitre 3, le prestige est un concept étroitement apparenté à la fierté organisationnelle. Nos résultats peuvent également être comparés à ceux de Carmeli (2005) et Carmeli et Freund (2009), qui avaient évalué la relation entre le prestige et l'EOA. Rappelons-nous que Carmeli (2005) considère que le prestige organisationnel perçu peut être de nature économique ou sociale. Il a été dit que la fierté telle qu'étudiée dans ce mémoire se distingue au niveau conceptuel, et également au plan de la mesure. La fierté se définit par une évaluation de l'entreprise basée sur une évaluation intrinsèque (Tyler et Blader, 2002) alors que le prestige organisationnel perçu est la perception de ce que les gens pensent de l'entreprise (Carmeli, 2005). Carmeli (2005) et Carmeli et Freund (2009) mesurent le prestige entre autres à l'aide d'indicateurs de rendement financier, alors que nous mesurons plutôt la fierté de contribuer au succès de l'entreprise, selon l'échelle de mesure de Gouthier et Rhein (2009).

Carmeli (2005) observe une corrélation entre le prestige économique perçu de l'organisation et l'EOA ($r = ,25$) et entre le prestige social perçu et l'EOA ($r = ,41$). Carmeli et Freund démontrent également une corrélation entre le prestige économique et l'EOA ($r = ,41$). La corrélation que nous observons entre la fierté et l'EOA est nettement plus élevée ($r = ,74$). Également, Boezeman et Ellemers avaient obtenu une forte corrélation ($r = ,68$) entre la fierté et l'EOA en contexte de bénévolat. Ce constat laisse envisager la possibilité que la fierté soit plus influente

que le prestige perçu dans le développement de l'EOA, bien que nous ne puissions avancer de certitude à ce sujet. Pour ce faire, il serait intéressant d'évaluer la fierté et le prestige perçu au sein d'une même étude, plus précisément leur corrélation entre eux et leur corrélation respective avec l'EOA.

8.3.3 Analyse factorielle confirmatoire

Un autre point à souligner est le résultat de l'analyse factorielle confirmatoire exécutée afin de valider l'indépendance des concepts de fierté et d'engagement organisationnel. Ces résultats permettent d'affirmer que les énoncés utilisés sur la fierté mesurent un concept différent de ceux sur l'EOA, puisque le modèle à deux facteurs s'harmonise nettement mieux aux données que le modèle à un facteur. Ceci étant dit, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour statuer sur la clarté de la différence entre l'EAO et de la fierté. En effet, les corrélations obtenues ici entre les items de la fierté et ceux de l'EOA sont élevées (r allant jusqu'à ,8). La droite de régression présentée à la figure 7.2 indique aussi qu'il s'agit de deux concepts fortement similaires. En somme, les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire sont concluants par rapport à l'indépendance des deux concepts, mais d'autres éléments nous amènent à nuancer ces conclusions.

8.4 Variables modératrices

Nos résultats ont permis de confirmer trois des quatre hypothèses de modération. Le LDC modère la relation entre la JP et l'EOA (H3) et la relation entre la fierté et l'EOA (H4), tandis que l'optimisme agit seulement sur la relation entre la fierté et l'EOA (H6).

Il y aurait donc dans nos résultats une interaction significative des facteurs individuels et organisationnels dans la prédiction de l'engagement organisationnel affectif. La corrélation entre la fierté et l'EOA, par exemple, varie en fonction de l'optimisme et du LDC. Ces résultats s'accordent avec les pistes de recherche avancées par plusieurs auteurs visant une meilleure compréhension du développement de l'EOA, d'une part (Klein, Becker et Meyer, 2009), et des réactions aux perceptions de justice procédurale (Colquitt et Greenberg, 2003), d'autre part.

En ce qui concerne la littérature sur l'EOA, nous avons vu que les très nombreuses études réalisées dans des contextes variés nous renseignent sur beaucoup de ses antécédents, dont la plupart sont de nature organisationnelle. Toutefois, Klein, Becker et Meyer (2009), dans un livre qui discute de l'état actuel des connaissances sur l'EO après plus de 20 ans de recherche sur le modèle de Meyer et Allen, mentionnent que le fait d'avoir une liste étoffée des antécédents de l'EOA ne nous permet pas de bien comprendre son développement. Ils spécifient que les modèles actuels manquent d'intégration (Becker, Klein et Meyer, 2009, P.422), c'est-à-dire que nous connaissons mal l'interaction des facteurs qui prédiraient de façon plus précise l'EO. Meyer et Allen (1997) avaient déjà abondé dans cette direction en affirmant que ce sont les perceptions des expériences de travail qui prédisent l'engagement et que, une perception étant individuelle, il faut s'interroger sur une interaction des variables individuelles et organisationnelles.

Nous avons vu que la littérature sur la justice recommande également d'étudier l'interaction des facteurs individuels et organisationnels dans un but d'approfondissement de notre compréhension de son développement, mais aussi de la manifestation de ses effets. Selon Colquitt et Greenberg (2003), les connaissances

actuelles ne nous permettent pas de savoir quand ni comment surviennent les effets de la JP. Afin de répondre au «quand», ils suggèrent un modèle de modération, présenté au point 2.6.1, contenant deux groupes de variables modératrices du lien entre la JP et à la fois ses variables antécédentes et ses variables conséquentes. Parmi ces variables, on retrouve le LDC et l'affectivité négative, qui est étroitement et inversement associée à l'optimisme. Ce modèle, dans sa grande majorité, n'a toutefois pas fait l'objet d'études empiriques. Nos résultats permettent une avancée en cette matière en démontrant la présence d'un effet modérateur du LDC et l'absence d'un effet modérateur de l'optimisme sur les conséquences de la justice procédurale.

Les deux sous-sections suivantes amènent une discussion portant plus spécifiquement sur les résultats quant au LDC et à l'optimisme.

8.4.1 L'influence du LDC

Nos résultats confirment les hypothèses 3 et 4. L'influence de la fierté et de la JP sur l'engagement affectif n'est donc pas la même chez un individu ayant un LDC interne que chez un autre ayant un LDC externe. Qui plus est, nos analyses ont démontré que les deux relations, soit celle entre la JP et l'EOA et celle entre la fierté et l'EOA, sont plus fortes en présence d'un LDC interne. Donc, pour deux collègues ayant des perceptions de justice procédurale semblables et un niveau de fierté similaire, c'est celui qui a le plus tendance à se sentir en contrôle de son environnement qui développera davantage un engagement affectif envers l'organisation, toutes choses étant égales par ailleurs.

Il a été dit que la relation entre la JP et l'EOA s'explique notamment avec les théories de la justice heuristique (Lind, 2001) et le modèle d'engagement au groupe de Tyler et Blader (2003). En fonction de nos résultats, il semblerait que le LDC ait bel et bien une influence sur l'un et l'autre de ces mécanismes explicatifs. Cette influence réside dans le fait que, selon Rotter (1954) les personnes ayant un LDC interne s'attendent à ce que les renforcements positifs soient reproduits, influençant ainsi son respect de la norme de la réciprocité.

Également, nos résultats démontrent que l'internalité du lieu de contrôle rend l'individu plus sensible aux perceptions de justice. Ainsi, un individu LCI, qui croit que la tournure des événements repose sur ses actes, aurait donc tendance à attribuer les injustices à des causes précises et personnelles, plutôt qu'à percevoir un climat d'injustice, comme le ferait un individu au lieu de contrôle externe. Par exemple, dans le cas de mesures disciplinaires, la réaction probable d'un individu LCI serait de reconnaître sa faute et d'accepter la procédure. Un individu LCE, par contre, aura tendance à percevoir davantage d'injustice et, attribuant la cause à l'organisation, à voir un climat d'injustice. Ayant la perception d'un climat juste, l'individu LCI s'engagerait davantage affectivement.

La relation entre la fierté et l'EOA est quant à elle régie par l'identification au groupe. Si le LDC, tel que démontré ici, agit sur cette relation, c'est qu'il influence le processus d'identification. Sachant que l'identification consiste en l'appropriation personnelle des attributs organisationnels, il s'avère que le fait de penser avoir le contrôle sur son environnement augmente, tel qu'envisagé, cette appropriation. Nos résultats vont également dans le même sens que plusieurs auteurs. Tyler et Blader (2002) démontrent que la fierté influence positivement l'identification. De plus Meyer et Herscovitch (2001) ainsi que Meyer, Becker et Van Dick (2006) soutiennent que cette identification contribue au développement de l'engagement.

La recherche sur le LDC en contexte organisationnel démontre le rôle de celui-ci à plusieurs niveaux. Nous savons notamment que l'internalité du LDC peut influencer positivement la satisfaction et la motivation (Ng et al., 2006). L'influence du LDC interne sur l'engagement organisationnel a aussi été démontrée (notamment : Meyer et al., 2002; Popoola, 2009; Munir et Sajid, 2010; Coleman et al., 1999; Luthans et al., 1987; Ng et al., 2006; Suman et Srivastava, 2012). Toutefois, dans l'optique où une compréhension plus profonde du développement de l'EOA pourrait résider dans l'interaction des facteurs, de rares recherches avaient investigué l'effet modérateur du LDC. À ce titre, nos résultats convergent avec ceux de Meyer et Allen (1995) voulant que le mode d'attribution modère la relation entre les expériences de travail et l'EOA, mais divergent avec ceux d'Aubé, Rousseau et Morin (2007) et de Chiu et al. (2005), selon lesquels un LDC externe renforce la relation entre une expérience de travail (dans ce cas-ci le soutien organisationnel positif) et l'EOA. Ils expliquent leurs résultats avec le principe voulant que plus les gens perçoivent avoir le contrôle des événements, moins ils sont dépendants du support fourni. Or, dans le cas de la JP, un LDC interne fait en sorte que l'individu est plus sensible aux variations de l'environnement puisqu'il perçoit que les procédures utilisées à son égard sont conséquentes de ses actes et non d'un climat d'injustice. Dans le cas de la fierté, il est logique de croire que ce soit aussi l'internalité du LDC qui renforce son influence sur l'EOA puisque celui qui perçoit qu'il joue un rôle dans l'évolution de son entreprise aura davantage tendance à s'y identifier. L'identification est, rappelons-le, le mécanisme par lequel la fierté influence l'EOA. Nous estimons donc que la divergence entre nos résultats et ceux d'Aubé, Rousseau et Morin (2007) s'explique par la différence de VI, et par les différences dans les théories sous-jacentes aux relations entre ces VI et l'EOA.

8.4.2 L'influence de l'optimisme

Les résultats des analyses ne supportent pas l'hypothèse 5. Cette dernière prétendait que l'optimisme exerce un effet modérateur dans la relation entre la justice procédurale et l'engagement affectif. Or, le résultat des analyses de régression démontre un effet de modulation non significatif. Donc, la force de la relation ne varie pas sensiblement en présence de l'optimisme.

Nous avons émis cette hypothèse en vertu de plusieurs éléments. Premièrement, l'optimisme dispositionnel est considéré comme l'attente généralisée de résultats positifs. Lee et al.(1992) décrivent le concept de propension à l'engagement et identifient les attentes positives comme un critère de cette propension. Deuxièmement, l'optimisme est étroitement apparenté à l'affectivité positive, qui se situe à l'opposé de l'affectivité négative. Dans leur modèle de modulation des effets de la justice, Colquitt et Greenberg (2003) avancent l'affectivité négative comme variable modératrice. Troisièmement, la logique selon laquelle le fait d'avoir des attentes positives influencerait la perception du respect de la norme de réciprocité suite aux perceptions de justice et conduirait davantage à de l'engagement nous a conduit à énoncer cette hypothèse.

Les résultats ne soutiennent pas cette hypothèse de modulation. Par contre, ils démontrent une corrélation positive et significative entre l'optimisme et l'EOA ($r = ,36, p < .01$). C'est donc dire que l'optimisme influence l'EOA directement dans la population étudiée, contrairement aux résultats de Luthans et al. (2007), mais n'interagit pas significativement avec la JP dans la prédiction de celui-ci.

Finalement, l'hypothèse 6 est soutenue par les résultats. Il existe une interaction entre la fierté organisationnelle et l'optimisme dans la prédiction de l'EOA. En d'autres

mots, entre deux individus fiers de leur organisation à un niveau équivalent, c'est le plus optimiste des deux qui sera le plus engagé affectivement, toutes choses étant égales par ailleurs. Puisque c'est l'identification au groupe ou à l'organisation qui régit la relation entre la fierté et l'EOA, l'optimisme, comme le LDC, agit probablement sur ce mécanisme. À ce titre, nous suggérons principalement que l'évaluation de l'organisation par l'individu est une étape du processus d'identification (Tyler et Blader, 2003 et Appleberg, 2005), et qu'il est probable que celui qui entretient généralement des attentes positives évalue l'organisation plus positivement et en ressorte avec une identification plus solide envers celle-ci. À la lumière de nos résultats, cette logique semble s'appliquer.

Ce résultat fait office de pionnier en la matière. Effectivement, si des liens ont été observés entre l'optimisme et la satisfaction de même que la performance (Youssef et Luthans, 2007), aucune étude n'a auparavant, à notre connaissance, étudié l'interaction de l'optimisme dispositionnel et de facteurs organisationnels dans la prédiction des comportements ou attitudes au travail.

8.5 L'engagement organisationnel affectif

En ce qui concerne l'EOA, nos résultats enrichissent l'état des connaissances quant à ses antécédents et aux relations qu'il entretient avec ceux-ci. Si sa relation avec la justice avait été observée dans de nombreuses études (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Meyer et al., 2002), l'influence de variables modératrices dans cette relation n'avait pas fait l'objet d'autant d'attention. Nous avons également mis de l'avant l'influence de la fierté sur l'EOA, corroborant ainsi les résultats de Boezeman et Ellemers (2007). Dans le cas de la JP comme de la fierté, nous avons démontré un effet significatif de l'interaction de ces facteurs organisationnels avec des variables

d'ordre individuel. Le LDC fait fluctuer les relations JP-EOA et fierté-EOA, et l'optimisme influence aussi la relation fierté-EOA. Ce constat signifie que l'EOA est plus dépendant des perceptions de justice et de la fierté en présence d'un LDC interne, et est davantage dépendant de la fierté chez l'optimiste. Ces traits individuels influencent donc l'effet de variables organisationnelles. Comme le soulignent Klein, Becker et Meyer (2009) et Meyer et Allen (1997), l'interaction des facteurs prédit mieux l'EOA que l'effet de base de ces facteurs. En ce sens, nos résultats contribuent à une compréhension plus approfondie du contexte favorable au développement de l'EOA. Considérant que l'EOA exerce une influence positive et significative sur l'intention de rester, la performance dans les tâches et aux comportements discrétionnaires (Meyer et al., 2002), l'élargissement des connaissances à son sujet est d'un grand intérêt pour les organisations.

En somme, nous considérons que ce mémoire contribue au développement des connaissances, notamment au niveau du cheminement dans la recherche sur l'interaction des facteurs dans la prédiction de conséquences positives, au niveau du développement du réseau nomologique de la fierté organisationnelle et du lieu de contrôle et de l'étude de l'optimisme dispositionnel en milieu de travail.

8.6 Contributions pratiques et managériales

8.6.1 Justice procédurale et fierté organisationnelle

En plus de ces contributions théoriques, plusieurs apports au plan de la pratique professionnelle sont soulevés par notre étude. D'abord, nos résultats démontrent une influence positive et significative de la justice procédurale et de la fierté organisationnelle sur l'engagement organisationnel affectif. Considérant que l'EOA

est reconnu pour ses effets souhaitables, notamment sur la performance, le taux de roulement, et les comportements de citoyenneté organisationnelle (voir les métaanalyses de Meyer et al., 2002; Mathieu et Zajac, 1990 et Riketta, 2002), tout gestionnaire aurait intérêt à se préoccuper de ces éléments.

La tâche fondamentale à envisager afin d'améliorer les perceptions de justice procédurale est l'évaluation des procédures elle-mêmes et de leur application par les gestionnaires, en vérifiant si elles respectent notamment les six critères énumérés par Levanthal (1980). Comme nous l'avons vu, quelques autres facteurs organisationnels entrent aussi en ligne de compte dans ces perceptions, principalement le partage d'information, la confiance et le leadership transformationnel (Tang et Sarsfield-Baldwin, 1996, et Pillai, Schrieschein et Williams, 1999). Plus rares sont les résultats ayant démontré le rôle de la personnalité dans le développement des perceptions de justice. Sweeney et al.(1991) observent toutefois une influence du LDC.

En ce qui concerne la fierté organisationnelle, nos résultats, jumelés aux quelques études antérieures sur le sujet, indiquent qu'il est fort profitable de développer le sentiment de fierté chez les employés. En effet, en plus du lien démontré ici entre la fierté et l'EOA, il semblerait qu'elle contribue à retenir les employés (Gouthier et Rhein, 2011; Appleberg, 2005). De plus Katzenbach (2003b) insiste longuement sur les bienfaits de la fierté sur la performance et la motivation au travail. Pour développer la fierté dans une organisation, les éléments monétaires et autres facteurs extrinsèques ne seraient selon lui d'aucune utilité. La fierté serait plutôt reliée aux résultats du travail (attributs du produit, service ou quelconque fruit de notre travail ainsi que la reconnaissance qu'on en reçoit), à la façon dont on travaille (notamment les valeurs et les normes éthiques en vigueur), et aux personnes avec qui et pour qui on travaille.

Dans toutes les entreprises où il a observé un niveau élevé de fierté, Katzenbach rappelle que les éléments suivants étaient présents (Katzenbach, 2003b, p.138-139) : l'emphase sur un équilibre entre la performance organisationnelle et l'épanouissement des employés; un souci constant de l'entreprise pour l'engagement des employés; davantage d'importance accordée à la reconnaissance non monétaire que monétaire; le développement de plusieurs sources de fierté potentielle; la présence d'un mécanisme de liaison entre la fierté et la performance (ex : employé du mois, indice de satisfaction de la clientèle). La responsabilité sociale de l'entreprise aurait également une incidence sur la fierté des employés (Doh et al., 2011a).

Selon ces propos, les gestionnaires ont la capacité d'influencer la fierté des employés, et nos résultats démontrent qu'il est pertinent de le faire.

8.6.2 Lieu de contrôle et optimisme

Nos résultats indiquent aussi l'effet significatif de l'internalité du LDC et de l'optimisme. Cela signifie que les individus ayant un lieu de contrôle interne sont plus sensibles aux perceptions de JP et sont plus réactifs à leur niveau de fierté dans le développement de leur engagement affectif. Les optimistes, quant à eux, sont également plus enclins à s'engager affectivement lorsqu'ils sont fiers de travailler pour l'entreprise. Ces deux variables sont d'ordre individuel. Donc, a priori, elles ne dépendent pas de facteurs organisationnels. Toutefois, il est possible de les évaluer et de les mesurer. Considérant que le LDC et l'optimisme jouent un rôle dans le développement de l'EOA, il peut être intéressant pour un gestionnaire d'en savoir plus sur le portrait de ses employés quant à ses deux facteurs lors d'un diagnostic organisationnel, par exemple. Également, lors de la sélection du personnel, un

employeur pourrait s'intéresser au lieu de contrôle des candidats de même qu'à l'optimisme, sachant qu'ils sont des prédicteurs des attitudes et comportements au travail. Dans les deux cas, des tests psychométriques permettent d'évaluer le niveau d'un individu.

Soulignons que, concernant l'optimisme, Carver et Scheier (2005), Luthans et al. (2008) et Shifren et Hooker (1995) s'entendent pour dire qu'il peut être développé avec le temps par l'individu. Autrement dit, un employé fortement pessimiste peut, avec le temps, développer des attentes plus positives. Ce constat peut être intéressant pour un gestionnaire qui désire voir l'optimisme d'un employé évoluer vers le mieux afin de modifier ses réactions attitudinales et comportementales.

8.7 Limites

Comme toute recherche, la nôtre affiche des limites et il est important de les reconnaître.

Quelques éléments ont pu affecter la validité interne de notre étude. D'abord, le biais de variance commune, associé au devis transversal utilisé, a pu faire en sorte que les VI et la VD varient dans le même sens puisqu'elles ont été évaluées par les mêmes individus et dans la même occasion. De plus, nous avons utilisé des données secondaires provenant d'une étude menée dans un contexte de consultation. Cela nous a certes permis d'avoir accès à un échantillon de grande envergure, mais nous a également contraint au niveau du choix des items. Par souci de concision du questionnaire, les échelles de mesure n'ont pu être utilisées dans leur intégralité en ce qui concerne l'optimisme, le LDC et l'EOA. Nous n'avons pu choisir les items utilisés non plus. Cette situation peut affecter la validité, une échelle étant considérée

comme un tout mesurant un construit. Par exemple, le coefficient de validité interne (alpha de Cronbach) des items utilisés de la variable «lieu de contrôle» se situe à la limite du seuil souhaitable de ,70. L'échelle complète dont proviennent ces items avaient pourtant été utilisée antérieurement par Luthans et al. (1987) avec un alpha de Cronbach de ,81.

La validité externe de la recherche fait également face à quelques limites. Le devis de recherche utilisé, de type transversal, permet une observation de la situation en un seul temps et à un moment précis. Il ne permet ni de voir la tendance ni l'évolution dans le temps. Les données recueillies peuvent donc être assujetties à une perception teintée des répondants par un événement survenu peu de temps avant dans l'organisation. Ce point nous amène à une autre limite, soit celle d'une contrainte à la généralisation des résultats causée par le fait que notre échantillon provient d'une seule et même organisation et, conséquemment, d'un seul secteur d'activité. Il faut donc être conscient qu'il est possible que la situation soit différente dans un autre contexte.

En ce qui concerne le biais de désirabilité sociale souvent retrouvé lors d'enquêtes réalisées en contexte de diagnostic organisationnel, nous estimons que le souci constant accordé à l'anonymat des répondants de même que les précautions de l'entreprise cliente et de la firme Énergie Mobilisation lors de la collecte de données ont permis de réduire considérablement son impact.

Il faut enfin souligner la limite engendrée par le peu de données socio-démographiques recueillies dans les données. En plus de fournir des informations intéressantes, la présence de données quant au sexe, ancienneté et autres permet de bien préciser le contexte lors d'une éventuelle réplique de l'étude.

8.8 Ouvertures pour la recherche future

À nos yeux, un des aspects les plus intéressants des conclusions de ce mémoire est qu'elles dénotent la pertinence d'approfondir la recherche sur plusieurs éléments dont nous avons traités. Si nos résultats ouvrent une voie un peu plus large, il reste beaucoup à faire pour améliorer notre compréhension des thèmes abordés. Quelques points d'intérêts quant à la recherche future sont dignes de mention.

Notamment, il serait fort intéressant d'en savoir plus au sujet de la fierté organisationnelle. Nous sommes au stade embryonnaire du développement de ce concept, mais les résultats à son sujet, tel que constaté ici, sont prometteurs quant à ses bienfaits. Il est donc nécessaire de la distinguer plus clairement de l'engagement, mais aussi du prestige perçu. Nos résultats laissent entrevoir la possibilité que la fierté telle qu'étudiée ici influence davantage l'EOA que le prestige organisationnel perçu. Pour vérifier cette suggestion, il serait intéressant de comparer dans une même étude le rôle du prestige, davantage associé à l'image économique et sociale de l'entreprise, et celui de la fierté, évaluée par rapport au sentiment d'inclusion qui découle d'une évaluation positive de l'organisation fondée sur des critères intrinsèques. Également, un développement étendu de son réseau nomologique permettrait d'en savoir plus sur ses déterminants et ses effets dans les organisations. De plus, afin de s'assurer du sens de sa relation avec l'EOA, il serait bien de retester la même population dans une deuxième collecte de données afin de voir l'évolution dans la relation entre la fierté et de l'EOA. La fierté nous a aussi amenés vers la théorie portant sur l'identification organisationnelle. En fonction de nos résultats, il serait sans doute intéressant d'approfondir notre compréhension du mécanisme sous-jacent à cette identification. Dans ce cas précis, un devis longitudinal pourrait être envisagé afin de bien cerner les différentes étapes du processus. Dans un monde où la

carrière est instable et dans lequel les nouvelles générations de travailleurs sont de plus en plus mobiles, les entreprises se doivent d'être à l'affût des nouveaux développements sur les facteurs de rétention du personnel.

Également, nos résultats sur le LDC sont concluants quant à son rôle dans le développement de l'engagement organisationnel. Il serait alors pertinent de développer davantage nos connaissances sur le LDC. Par exemple, une évaluation de son interaction avec d'autres variables dépendantes dans la prédiction des attitudes au travail nous apparaît comme une piste intéressante. De plus, le rôle modérateur de l'attribution interne pourrait être évalué dans la relation entre des expériences de travail et d'autres cibles de l'EO, comme l'engagement envers les collègues, ou encore l'engagement envers le superviseur. Cela permettrait de savoir si la sensibilité à l'environnement, affectée par le mode d'attribution, déclenche des réactions attitudinales envers des cibles autres que l'organisation.

Enfin, nous avons démontré par nos résultats que des variables individuelles interagissent avec des facteurs organisationnels pour mieux prédire le développement des attitudes. Donc, une expérience de travail ne conduit pas à la même réaction attitudinale ou comportementale selon notre personnalité et nos traits individuels. Cet aspect aurait tout intérêt à être approfondi. Par exemple, l'effet modérateur des facteurs de personnalité du modèle des Big Five de Costa et McCrae (1992) dans une relation entre expérience de travail et attitude au travail pourrait être évalué, ce modèle étant largement utilisé en contexte de sélection du personnel. Aussi, l'importance de l'interaction des facteurs dans différents contextes culturels et organisationnels pourrait être fort instructive.

CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire était de mettre en évidence l'interaction de facteurs individuels et de facteurs organisationnels dans le développement de l'engagement organisationnel affectif. Plus précisément, nos hypothèses avançaient que la justice procédurale ainsi que la fierté organisationnelle influencent l'engagement organisationnel affectif, et que le lieu de contrôle et l'optimisme ont un effet modérateur dans ces relations. Des analyses statistiques ont été effectuées afin d'évaluer la véracité de ces hypothèses et les résultats de ces analyses sont présentés au chapitre précédent. À la lumière des résultats de ces analyses et de la discussion qui s'en suit, nous estimons que ces objectifs sont atteints.

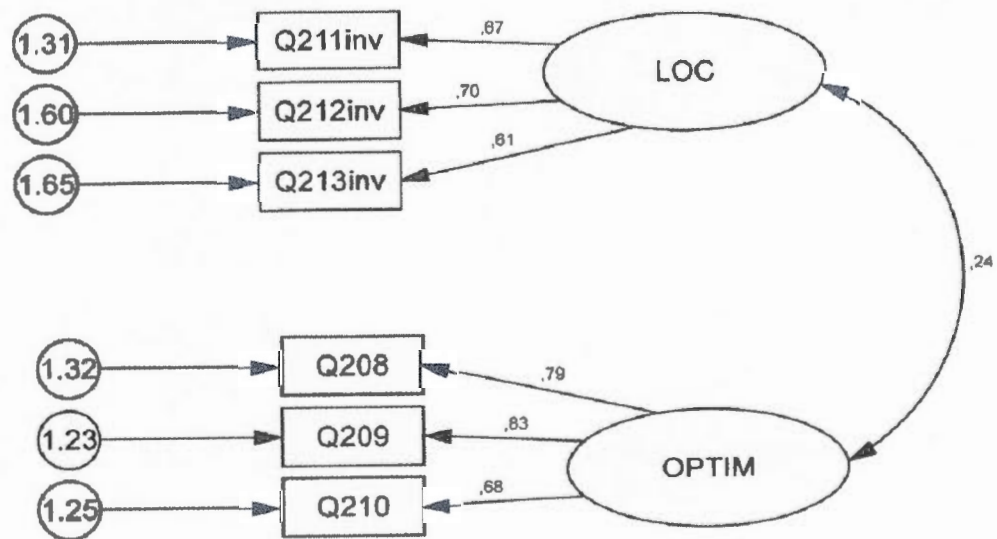
Le principal point à retenir de ce mémoire est l'interaction des facteurs organisationnels et des facteurs individuels dans la prédiction de l'engagement affectif. Nos résultats démontrent en effet que la justice procédurale et la fierté organisationnelle influencent l'engagement organisationnel affectif directement, mais que ces deux relations varient en fonction de l'internalité du lieu de contrôle, et que la seconde relation varie aussi selon le niveau d'optimisme d'un individu. Ces résultats amènent une contribution pratique et théorique à plusieurs niveaux. Notamment, nous avons mis en lumière des éléments individuels qui bonifient les connaissances quant au contexte dans lequel la fierté et la justice procédurale influencent l'engagement organisationnel affectif. Aussi, nous avons approfondi les connaissances sur l'effet de la fierté organisationnelle, du lieu de contrôle et de l'optimisme.

Nos résultats sont certes intéressants et concluants, mais ils démontrent surtout la pertinence et la nécessité d'approfondir la recherche en matière d'interaction des facteurs individuels et organisationnels dans la prédiction des attitudes et comportements au travail. Nous estimons que le concept de fierté organisationnelle est d'un grand intérêt en comportement organisationnel, mais que son développement est à faire.

La compétitivité croissante des différents marchés jumelée aux changements démographiques en cours et à venir rend l'engagement organisationnel crucial pour les organisations. Pour leur pérennité, les chercheurs se doivent de poursuivre l'élargissement des connaissances quant au contexte qui favorise son développement. Si notre étude s'inscrit dans cet objectif, elle a surtout démontré qu'il reste de nombreuses pistes à explorer.

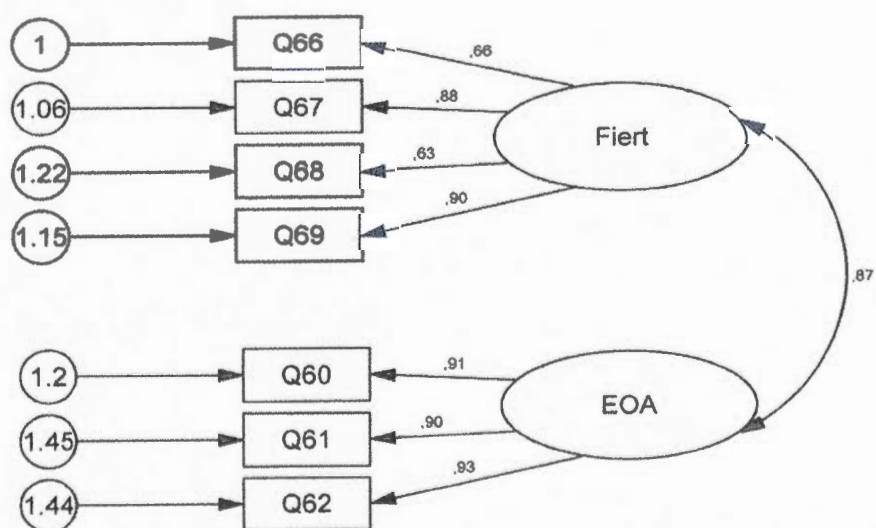
ANNEXE A

Analyse factorielle confirmatoire du modèle en deux facteurs (lieu de contrôle et optimisme)



ANNEXE B

Analyse factorielle confirmatoire du modèle en deux facteurs (fierté organisationnelle et engagement organisationnel affectif)



RÉFÉRENCES

- Abdulla, Mohamed H. et Jason D. Shaw. 1999. «Personal factors and organizational commitment : Main and interactive effects in the United Arab Emirate». *Journal of Managerial Issues*, vol. 11, no 1, p. 77-93.
- Abramson, Lin Y., Gerald I. Metalsky, et Lauren B. Alloy. 1989. «Hopelessness depression: A theory-based subtype of depression». *Psychological Review*, vol. 96 no 2, p. 358-372.
- Abramson, Lin Y., Martin E. Seligman et John D. Teasdale. 1978. «Learned helplessness in humans: Critique and reformulation». *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 87 no. 1, p. 49-74.
- Adams, J. Stacy. 1965. «Inequity in social exchange». In *Advances in experimental social psychology*, sous la dir. de L. Berkowitz, vol. 2, p. 267-299. New York : Academic Press.
- Allen, Nathalie J. et John P. Meyer. 1990. «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, no 1, p. 1-18.
- Andersson, Gerhard. 1996. The benefits of optimism : «A meta-analytic review of the Life Orientation Test». *Personality and Individual Differences*, vol. 21, no 5, p. 719-725.
- Appleberg, Kimberly A. 2005. «The construction of a nomological network for organizational pride». Thèse de doctorat, Chicago, Benedictine University, 193p.
- Arnett, Dennis B., Debra A. Laverie et Charlie McLane, C. 2002. «Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools». *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 43, no 2, p. 87-96.
- Aryee, Samuel., Zhen Xion Chen et Pawan S. Budhwar. 2004. «Exchange fairness and employee performance: an examination of the relationship between organizational politics and procedural justice». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 94, no 1, p. 1-14.
- Aubé, Caroline, Vincent Rousseau, et Estelle M. Morin. 2007. «Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of

- locus of control and work autonomy». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no 5, p. 479 - 495.
- Avery, Derek R. 2003. «Personality as a predictor of value of voice». *Journal of Psychology*, vol. 137, no 5, p. 435-446.
- Bagger, Jessica., Russel Cropanzano et Jaewon Ko. 2006. «La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveau développement». In *Comportement organisationnel, Volume 2 : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, sous la dir de Assaad El Akremi., Syvie Guerrero et Jean-Pierre Neveu, p. 25-45. Bruxelles : De Boeck.
- Bateman, Thomas S. et Stephen Strasser. 1984. «A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment». *Academy of Management Journal*, vol. 27, no1, p. 95-112.
- Becker, Howard S. 1960. «Notes on the concept of commitment». *The American Journal of Sociology*, vol. 66, no1, p.95-112.
- Becker, Thomas E., Howard, J. Klein et John P. Meyer. 2009. «Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions». In *Commitment in Organizations : Accumulated Wisdom and New Directions*, sous la dir. de Howard J. Klein, Thomas E. Becker, et John P. Meyer. J.P, p. 419-452. New York : Routledge.
- Bentein, Kathleenn, Christian Vandenberghe et Tanguy Dulac. 2004. «Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail». *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*, vol. 53, no 2, p. 69-79
- Bergami, Massimo et Richard P. Bagozzi. 2000. «Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization». *British Journal of Social Psychology*, vol. 39, no 4, p. 555-577.
- Bergman, Mindy E., Justin K. Benzer, et Henning, Jaime B. 2009. «The role of individual differences as contributors to the development of commitment». In *Commitment in Organizations : Accumulated Wisdom and New Directions*, sous la dir. de Howard J. Klein, Thomas E. Becker, et John P. Meyer. J.P, p. 217-252. New York : Routledge.
- Bernard, Sarah. 2003. «L'influence des pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines sur l'engagement affectif : le rôle médiateur de la justice organisationnelle». Mémoire de maîtrise inédit, Montréal, Université du Québec à Montréal. 157 p.

- Bies, Robert J. et John F. Moag. 1986. «Interactional justice : Communication criteria of fairness». *Research on Negotiation in Organizations*, vol 1, p 43-55.
- Blau, Gary J. 1987. «Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 30, no 3, p. 240 - 257.
- Blau, Peter M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York : John Wiley and Sons. 352 p.
- Boezeman Edwin J. et Naomi Ellemers. 2007. «Volunteering for charity: Pride, respect, and the commitment of volunteers». *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 3, p. 771-785.
- Brockner, Joel, Tom R. Tyler et Rochelle Cooper-Schneider. 1992. «The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall». *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, no 2, p. 241-261.
- Buchanan, Bruce. 1974. «Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations». *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, no 4, 533-546.
- Buchanan, Gregory et Martin Seligman (dir. publ.). 1995. *Explanatory style*. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 303p.
- Byrne, Barbara M. 2001. *Structural Equation Modeling With AMOS : Basics Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum. 418 p.
- Carmeli, Abraham. 2005. «Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors». *Organization Studies*, vol. 26, no 3, p. 443-464.
- Carmeli, Abraham et Anat Freund. 2009. «Linking perceived external prestige and intentions to leave the organization: The mediating role of job Satisfaction and affective commitment». *Journal of Social Service Research*, vol. 35, no 3, p. 236-250.
- Carver, Charles S., Paul H. Blaney et Micheal F. Scheier. 1979a. «Focus of attention, chronic expectancy, and responses to a feared stimulus». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 37, no 7, p. 1186-1195.
- Carver, Charles S., Paul H. Blaney et Micheal F. Scheier. 1979b. «Reassertion and giving up: The interactive role of self-directed attention and outcome expectancy». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 37, no 10, p. 1859-1870.

- Carver, Charles S. et Micheal F. Scheier. 2005. «Optimism». In *Handbook of Positive Psychology*, sous la dir. de Snyder, C.R. et Shane J. Lopez. New York : Oxford University Press. p. 231-243.
- Carver, Charles S. et Michael F. Scheier. 1982a. «Outcome expectancy, locus of attribution for expectancy, and self-directed attention as determinants of evaluations and performance». *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 18, no 2, p. 184-200.
- Carver, Charles S. et Michael F. Scheier. 1982b. «Control theory : A useful conceptual framework for personality-social, clinical and health psychology». *Psychological Bulletin*, vol. 92, no 1, p. 111-135.
- Carver, Charles S., Sungchoon Sinclair et Sheri L. Johnson. 2010. «Authentic and hubristic pride: Differential relations to aspects of goal regulation, affect, and self-control». *Journal of Research in Personality*, vol. 44, no 6, p. 698-703.
- CHA Report. 2004. *Pride before profit : A review of the factors affecting employee pride and engagement*. Londres, 8p.
- Chang, Eunmi. 2002. «Distributive justice and organizational commitment revisited : Moderation by layoff in the case of Koren employees». *Human Resources Management*, vol. 41, no 2, p. 261-270.
- Chiu, C.-K., C.P. Lin, Y.H. Tsai et C.-Y. Hsiao. 2005. «Modeling turnover intentions and their antecedents using the locus of control as a moderator: a case of customer service employees». *Human Resource Development Quarterly*, vol. 16, no 4, p. 481-99.
- Cohen, Jacob. 2003. *Applied Multiple Regression - Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 703 p.
- Cohen-Charash, Yoschi et Paul E. Spector, 2001. «The role of justice in organizations; A meta-analysis». *Organizational Behavior and Human Decision Process*, vol. 86, no 2, p. 278-321.
- Coleman, Daniel F., Gregory P. Irving, G.P. et Christine L. Cooper. 1999. « Another look at the locus of control - organizational commitment relationship: It depends on the form of commitment». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, no 6, p. 995-1001.
- Colquitt, Jason A. 2001. «On the dimensionality of organizational justice : a construct validation of a measure». *Journal of Applied Psycholgy*, vol. 86, no 3, p. 386-400.

- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O.L.H. Porter et K. Yee Ng. 2001. «Justice at the millenium : A meta analytic review of 25 years of of organizational justice research». *Journal of Applied Psychology*, vol. 86 no 3, p. 425-445.
- Colquitt, Jason A. et Jerald Greenberg. 2003. «Organizational justice : A fair assesment of the literature». In *Organizational Behavior: The state of the Science*, 2nd ed., sous la dir. de Jerald Greenberg, p. 425-445. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum.
- Costa, Paul T. et Robert R. McCrae. 1992. «Four ways five factors are basic». *Personality and individual differences*, vol. 13, no 6, p. 653-665.
- Cropanzano, Russel, Keith James et Mary A. Konovsky. 1993. «Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14, no 6, p. 595-606.
- Cropanzano, Russel, Cynthia A. Prehar et Peter Y. Chen. 2002. «Using Social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice». *Group and Organization Management*, vol. 27, no 3, p. 324-351.
- De Cotiis, Thomas A. et Timothy P. Summers, T.P. 1987. «A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment». *Human Relations*, vol. 40, no 7, p. 445-470.
- Deutsch, Morton. 1975. «Equity, equality and need: What determines wich value will be used as the basis for distributive justice?». *Journal of Social Issues*, vol. 31, no 3, p. 137-149.
- Doh, Jonathan P., Richard R. Smith, Stephen A. Stumpf et Walter G. Tymon Jr. 2011a. «Pride and professionals: retaining talent in emerging economies». *Journal of Business Strategy*, vol. 32, no 5, p. 35-42.
- Doh, Jonathan P., Stephen A. Stumpf et Walter G. Tymon Jr. 2011b. «Responsible leadership helps retain talent in India». *Journal of Business Ethics*, vol. 98, no 1 p. 85-100
- Dominessy, Mary E., Jeffrey H. Lukas, Frank J. Malkin, Richard A. Monty et Lynn C. Oatman. 1991. «Negative affect as a moderator of role stressor-commitment relationships». *Military Psychology*, vol. 3, no 3, p. 151-162.
- Dulebohn, James H. et Joseph J. Martocchio. 1998. «Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans». *Journal of Management*, vol. 24, no 4, p. 469-488.

- Dutton, Jane E., Janett M. Dukerich et Celia V. Harquail. 1994. «Organizational images and member identification». *Administrative Science Quarterly* vol. 39, no. 2, p. 239-263.
- Edwards, Jeffrey R. 1991. «Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological Critique». *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 6, p. 283-357.
- El Akremi, Assaad, Mohamed I. Nasr et Julie Camerman. 1996. «Justice organisationnelle : un modèle intégrateur des antécédents et conséquences». In *Comportement organisationnel, Volume 2 : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, sous la dir de Assaad El Akremi., Syvie Guerrero et Jean-Pierre Neveu, p. 47-88. Bruxelles : De Boeck.
- Erdheim, Jesse, Mo. Wang et Michael J. Zickar. 2006. «Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment». *Personality and Individual Differences*, vol. 41, no 4, p. 959-970.
- Finkelstein, L., D. Protopilac et P. Stiles. 2006. Personality and organizational commitment : Mediatlional role of job characteristics perceptions. Affiche présentée lors du 21e Congrès de la Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas. (Cité dans Bergman et al., 2009).
- Fischer, Ronald et Peter B. Smith. 2006. «Who cares about justice? The moderating effect of values on the link between organisational justice and work behaviour». *Applied Psychology : An International Review*, vol. 55, no 4, p. 541-562.
- Folger, Robert et Mary A. Konovsky. 1989. «Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions». *Academy of Management Journal*, vol. 32, no 1, p. 115-130.
- Fuller, Jerry Bryan, Kim Hester, Tim Barnett, Len Frey, Clint Relyea and Danielle Beu. 2006. «Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process». *Human Relations*, vol. 59, no 6, p. 815-846.
- Gopinath, C. et Thomas E. Becker. 2000. «Communication, procedural justice, and employee attitudes : Relationships under conditions of divestiture». *Journal of Management*, vol. 26, no 1, p. 63-83.
- Gouthier, Matthias H.J. et Miriam Rhein. 2011. «Organizational pride and its positive effects on employee behavior». *Journal of Service Management*, vol. 22, no 5, p. 633-649.

- Greenberg, Jerald. 1987. «A taxonomy of organizational justice theories». *Academy of Management Review*, vol. 19, no 1, p. 9-22.
- Greenberg, Jerald 2000. «Promote procedural justice to enhance acceptance of work outcomes». In *A handbook of Principles of Organizational Behavior*, sous la dir. de Edwin A. Locke, p.181-195. Oxford : Blackwell.
- Greenberg, Jerald. 1993. «The social side of fairness : Interpersonal and informational classes of organizational justice». In *Justice in the Workplace : Approaching Fairness in Human Resource Management*, sous la dir. de Russell Cropanzano, p. 79-103. Hillsdale, N.J. : Erlbaum.
- Greenberg, Jerald et Allan E. Lind. 2000. «The pursuit of organizational justice : from conceptualization to implication to application». In *I/O Psychology : What we know about theory and practice* sous la dir. de Cary L. Cooper et Edwin A. Locke, p. 72-108. Oxford : Blackwell.
- Hagedoorn, Mariët, Bram P. Buunk et Evert Van de Liert. 1998. «Opening the black box between procedural justice and reactions to unfavorable outcomes in the workplace». *Social Justice Research*, vol. 11, no 1, p. 41-57.
- Hall, Douglas T., Benjamin Schneider et Harold T. Nygren. 1970. «Personal factors in organizational identification». *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, no 2, p. 176-190.
- Hochwarter, Wayne et Kenneth R. Thompson. 2010. «The moderating role of optimism on politics-outcomes relationships: A test of competing perspectives.». *Human Relations*, vol. 63, no 9, p. 1371-1394.
- Huo, Yuen J., Heather J. Smith, Tom R. Tyler et E. Allan Lind. 1996. «Superordinate identification, subgroup identification, and justice concerns: Is separation the concern; is assimilation the answer?». *Psychological Science*, vol. 7, p. 40-45.
- Iun, Joyce et Huang, Xu. 2007. «How to motivate your older employees to excel? The impact of commitment on older employee's performance in the hospitality industry». *Hospitality Management*, vol. 26, no 6, p. 793-806.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1968. «Commitment and social organization : A study of commitment mechanisms in utopian communities». *American Sociological Review*, vol. 33, no 4, p. 499-517.
- Katzenbach, Jon R. 2003a. «Pride : a strategic asset». *Strategy & Leadership*, vol 31, no 5, p. 34-8.
- Katzenbach, Jon R., 2003b. *Why Pride Matters More Than Money: The Power of the World's Greatest Motivational Force*. New York: Crown Business. 160 p.

- Katzenbach, J.R., 2000. *Peak Performance : Aligning the hearts and minds of your employees*. Boston: Harvard Business School Press. 283 p.
- Katzenbach, Jon R. et Jason A. Santamaria. 1999. «Firing up the front line». *Harvard Business Review*, vol. 77, no 3, p.107-17.
- Kell, Harrison J. et Stephan J. Motowildo. 2012. «Deconstructing organizational commitment: associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes». *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 42, no 1, p. 213–251.
- Kelley, Harold H. et John L. Michela. 1980. «Attribution theory and research». *Annual Review of Psychology*, vol. 31, no 1, p. 457-501.
- Kim, Sang-Wook, James L. Price, Charles W. Mueller et Thomas W. Watson. 1996. «The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital». *Human Relations*, vol. 49, no 7, p. 947-976.
- Klein, Howard J., Thomas E. Becker et John P. Meyer (dir. publ.). 2009. *Commitment in Organizations : Accumulated Wisdom and New Directions*. New York : Routledge. 520p.
- Konovsky, Mary A. et Russell Cropanzano. 1991. «Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance». *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, no 5, p. 698-707.
- Korsgaard, M. Audrey, David M. Schweiger et Harry J. Sapienza. 1995. «Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams : The role of procedural justice». *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 1, p. 60-84.
- Lee, Thomas W., Susan J. Ashford, James P. Walsh et Richard T. Mowday. 1992. «Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover : A longitudinal study of organizational entry processes». *Journal of Management*, vol. 18, no 1, p. 15-32.
- Leiva. P.I., K.M. Gaulke, K.M. Watrous, A.H. Huffman, S.C. Payne et S.S. Weber. 2004. «Personality correlated of commitment : An investigation of two foci of commitment». In *Organizational commitment : Construct refinements and expansions* (Chicago, 2004), sous la dir. de Mindy Bergman, Symposium présenté au 19e Congrès de la Society for Industrial and Organizational Psychology. (Cité dans Bergman et al., 2009).
- Leventhal, G.S. 1980. «What should be done with equity theory». In *Social Exchange : Advances in Theory and Research*, sous la dir. de Kenneth Gergen, Martin Greenberg et Richard Willis, p. 27-55. New York : Plenum.

- Lewis Michael, Steven Alessandri et Margaret Sullivan. 1992. «Differences in shame and pride as a function of children's gender and task difficulty». *Child Development*, vol. 63, no 3, p. 630-638.
- Lind, E. Allan 2001. «Fairness heuristic theory : Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations». In *Advances in Organizational Justice*, sous la dir. De Jerald Greenberg et Russell Cropanzano, p. 56-88. Stanford : Stanford University Press.
- Lind, E. Allan et Tyler, Tom R. 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum. 267 p.
- Luthans, Fred, Bruce Avolio, James Avey, et Steven Norman. 2007. «Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction». *Personnel Psychology*, vol. 60, no 3, p. 541-572.
- Luthans, Fred, James Avey et Jaime L. Patera. 2008. «Experimental analysis of a web-based training intervention to develop psychological capital». *Academy of Management Learning and Education*, vol. 7, no 2, p. 209-221.
- Luthans, Fred, Donald Baack et Lew Taylor. 1987. «Organizational commitment : Analysis of antecedents». *Human Relations*, vol. 40, no 4, p. 219-236.
- Luthans, Fred. et Carolyn M. Youssef. 2007. «Emerging positive organizational behavior». *Journal of Management*, vol. 33, no 2, p. 321-349.
- Martin-Krumm, Charles. et Cyril Tarquinio, 2011. «L'optimisme : simple confiance en l'avenir ou stratégie? Quelle réalité?» Chap. in *Traité de psychologie positive*, p.201-232. Bruxelles : De Boeck.
- Masterson, Suzanne S., Kyle Lewis, Barry M. Goldman et Susan Taylor. 2000. «Integrating justice and social exchange : The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships». *Academy of Management Journal*, vol. 43, no 4, p. 738-748.
- Mathieu, John E. et Dennis M. Zajac. 1990. «A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment». *Psychological Bulletin*, vol. 108, no 2, p. 171-194.
- McGee, Gail W. et Robert C. Ford. 1987. «Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales». *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no 4, p. 638-641
- Meyer, John P. et Nathalie J. Allen. 1987. « Organizational commitment : Toward a three component model» *Research Bulletin No. 660*, The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.

- Meyer, John P. et Nathalie J. Allen. 1991. «A three-component conceptualization of organizational commitment». *Human Resource Management Review*, vol. 1, no 1, p. 61-89.
- Meyer, John P. et Nathalie Allen. 1997. *Commitment in the workplace : Theory, research and application*. Sage Publications : Thousand Oaks. 150 p.
- Meyer, John P. et Nathalie Allen (comp.). 1995. *Work characterstic and work attitude relations : Moderating effects of attributions*. Papier présenté au Congrès annuel de la Society of Industrial and Organizational Psychology (Orlando, FL, mai 1995).
- Meyer, John P. et Lynne Herscovitch. 2001. «Commitment in the workplace: Toward a general model». *Human Resource Management Review*, vol. 11, no 3, p. 299-326.
- Meyer, John P., Gregory P. Irving et Nathalie J. Allen. 1998. «Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment». *Journal of organizational behavior*, vol. 19, no 1, p. 29-52.
- Meyer, John P. et Catherine A. Smith. 2000. «HRM practices and organizational commitment : Test of a mediation model». *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, no 4, p. 319-331.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch et Laryssa Topolnytsky. 2002. «Affective, continuance and normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, no 1, p. 20-52.
- Meyer, John P., Thomas E. Becker et Rolf Van Dick. «Social identities and commitments at work: toward an integrative model». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no 4, p. 665-683.
- Michie, Susan. 2009. «Pride and gratitude : How positive emotions influence the prosocial behaviors of organizational leaders». *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 15, no 4, p. 393-403.
- Miles, Jeffrey A. et Howard J. Klein. 1998. «The fairness of assigning group members to tasks». *Group and Organization Management*, vol. 23, no 1, p. 71-96.
- Moorman, Robert H. 1991. «Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairnessperceptions influence employee citizenship?» *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, no 6, p. 845-855.
- Morrow, Paula C. 1983. «Concept redundancy in organizational research : The case of work commitment». *Academy of Management Review*, vol. 8, no 3, p. 486-500.

- Morrow, Paula C. 1993. «Introduction : Understanding and managing loyalty in a multi-commitment world». *Journal of Business Research*, vol. 26, no 1, p. 1-2.
- Mowday, Richard T., L. W. Porter et Richard Steers. 1982. *Employee-organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego : Academic Press.
- Mowday, Richard T., Richard Steers et Lyman W. Porter. 1979. «The measurement of organizational commitment». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, no 2, p. 224-247.
- Munir, Saima. et Mehsoon Sajid. 2010. «Examining locus of control (LOC) as a determinant of organizational commitment among university professors in Pakistan». *Journal of Business Studies Quarterly*, vol. 1, no 3, p. 78-93.
- Murphy, Claire, Nagarajan Ramamoorthy, Patrick C. Flood et Sarah MacCurtain. 2006. «Organizational justice perceptions and employee attitudes among Irish blue collar employees: An empirical test of the main and moderating roles of individualism/collectivism». *Management Revue*, vol 17, no 3, p. 328-343.
- Naquin, Sharon S. et Elwood F. Holton III. 2002. «The effects of personality, affectivity and work commitment on motivation to improve work through learning». *Human Resource Development Quarterly*, vol. 13, no 4, p. 357-376.
- Niehoff, Brian et Moorman, Robert. 1993. «Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior». *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 3, p. 527-556.
- Ng, Thomas W.H, Kelly L. Sorensen et Lillian T. Eby. 2006. «Locus of control at work : A meta-analysis». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no 8, p. 1057-1087.
- Panaccio, Alexandra et Christian Vandenberghe. 2012. «Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 80, no 3, p. 647-658.
- Peterson, Christopher. 2000. «The future of optimism». *The American Psychologist*, vol. 55, no 1, p. 44-55.
- Peterson, Christopher, Peter Schulman, Camilo Castellon et Martin Seligman. 1992. «CAVE: Content analysis of verbatim explanations». In *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis*, sous la dir. de Charles P. Smith, p.383-392. New York: Cambridge University Press.

- Peterson, Christopher, Amy Semmel, Carl Von Baeyer, Lyn Y. Abramson, Gerald Metalsky et Martin Seligman. 1982. «The Attributional Style Questionnaire». *Cognitive Therapy and Research*, vol. 6, no 3, p. 287-299.
- Phares, E. Jerry. 1976. *Locus of control in personality*. Morristown, N.J.: General Learning Press. 217 p.
- Pillai, Rajnandini, Chester A. Schriesheim, Eric S. Williams. 1999. «Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study». *Journal of Management*, vol. 25, no 6, p. 897-933.
- Popoola, Sunday O. 2009. «Organizational commitment of records management personnel in Nigerian private universities». *Records Management Journal*, vol. 19, no 3, p. 204-217.
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday et Paul V. Boulian. 1974. «Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians». *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, no 5, p. 603-609.
- Ramamoorthy, N. et Patrick C. Flood. 2004. «Gender and employee attitudes: The role of organizational justice perceptions». *British Journal of Management*, vol. 15, no 3, p. 247-258.
- Reichers, Arnon E. 1985. «A review and reconceptualization of organizational commitment». *Academy of Management Review*, vol. 10, no 3, p. 465-476.
- Renn, Robert W. 1998. «Participation's effect on task performance : mediating role of goal acceptance and procedural justice». *Journal of Business Research*, vol. 41, no 2, p. 115-125.
- Riketta, Michael. 2002. «Attitudinal organizational commitment and job performance : a meta-analysis». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no 3, p. 257-266.
- Rotter, Julian B. 1954. *Social learning and clinical psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. 466 p.
- Rotter, Julian B. 1966. «Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement». *Psychological Monographs*, vol. 80, no 1, p. 1-28.
- Schappe, Stephen P. 1996. «Bridging the gap between procedural knowledge and positive employee attitudes». *Group and Organization Management*, vol. 21, no 3, p. 337-364.

- Schappe, Stephen P. 1998. «The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairnes perceptions on organizational citizenship behavior». *The Journal of Psychology*, vol. 132, no 3, p. 277-290.
- Scheier, Michael F. et Charles S. Carver. 2001. «Adapting to cancer : The importance of hope and purpose». In *Psychological interventions for cancer*, sous la dir. de A. Baum et B.L. Anderson, p. 15-36. Washington : American Psychological Association.
- Scheier, Michael F. et Charles S. Carver. 1992. «Effects of optimism on psychological and physical well-being. Theoretical overview and empirical update». *Cognitive Therapy and Research*, vol. 16, no 2, p. 201-228.
- Scheier, Michael F. et Charles S. Carver. 1985. «Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies». *Health Psychology*, vol. 4, no 3, p. 219-247.
- Scheier, Michael F., Charles S. Carver, et Michael W. Bridges. 1994. «Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 67, no 6, p. 1063-1078.
- Scheier, Michael F., Karen A. Matthews, Jane F. Owens, J.F., George J. Magovern, R. Craig Lefebvre, Anne R. Abott et Charles S. Carver. 1989. «Dispositional optimism and recovery from coronary artery bypass surgery: The beneficial effects on physical and psychological well-being». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57, no 6, p. 1024-1040.
- Scheier, Michael F., Carsten Wrosch, Andrew Baum, Sheldon Cohen, Lynn M. Martire, Karen A. Matthews, Richard Schulz et Bozena Zdaniuk. 2006. «The life engagement test: Assessing purpose in life». *Journal of Behavioral Medicine*, vol. 29, no 3, p. 291-298.
- Shifren, Kim et Karen Hooker. 1995. «Stability and change in optimism: A study among spouse caregivers». *Experimental Aging Research*, vol. 21, no 1, p. 59-76.
- Seligman, Martin et Mihaly Csikszentmihalyi. 2000. «Positive psychology : An introduction. *The American Psychologist*, vol. 55, no 1, p. 5-14.
- Seligman, Martin. 1991. *Learned Optimism*. New York: Knopf. 319p.
- Seligman, Martin. 1998. *Learned Optimism*. New York : Pocket. 319p.

- Shaw, Jason D., Michelle K. Duffy, Mohamed H. Ali Abdulla et Romila Singh. 2000. «The moderating role of positive affectivity : Empirical evidence from bank employees in the United Arab Emirate». *Journal of Management*, vol. 26, no 1, p. 139-154.
- Simard, Gilles, Denis Chênevert et Michel Tremblay, M. 2000. «Les antécédents de l'engagement organisationnel : le cas d'une organisation publique du secteur de la santé». *Données non publiées*, Université du Québec à Montréal. 16 p.
- Simard, Gilles, Olivier Doucet et Sarah Bernard. 2005. «Pratiques en GRH et engagement des employés : Le rôle de la justice». *Relations Industrielles*, vol. 60, no 2, p. 296-319.
- Simons, Tony et Quinetta Roberson. 2003. «Why managers should care about fairness : The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes». *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 3, p. 432-443.
- Skarlicki, Daniel P., Robert Folger et Paul Tesluk. 1999. «Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation». *Academy of Management Journal*, vol. 42, no 1, p. 100-108.
- Smidts, Ale, Ad. Th.H. Pruyn et Cees. B.M. Van Riel. 2001. «The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification». *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 5, p. 1051-1062.
- Smith, Timothy W., Mary K. Pope, Frederick Rhodewalt et James L. Poulton. 1989. «Optimism, neuroticism, coping and symptom reports : An alternative interpretation of the Life Orientation Test». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 56, no 4, p. 640-648.
- Solinger, Omar N., Woody Van Olffen et Robert A. Roe. 2008. «Beyond the three-component model of organizational commitment». *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 1, p. 70-83.
- Spector, Paul E. 1982. «Behavior in an organization as a function of employee's locus of control». *Psychological Bulletin*, vol. 91, no 3, p. 482-497.
- Spector, Paul E. 1988. «Development of the work locus of control scale». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 61, no 4, p. 335-40.
- Steers, Richard M. 1977. «Antecedents and outcomes of organizational commitment». *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, no 1, p. 46-56.
- Sultan, S. et B. Bureau. 1999. «Quel optimisme en psychologie de la santé?» *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, vol. 49, no 1, p. 43-50.

- Suman, Shanti et A.K. Srivastava. 2012. «Antecedents of organisational commitment across hierarchical levels». *Psychology and Developing Societies*, vol. 24, no 1, p. 61-83.
- Sweeney Paul D. et Dean B McFarlin. 1993. «Workers evaluation of the “ends” and the “means”: An examination of four models of distributive and porcedural justice». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 55, no 1, p. 23-40.
- Sweeney, Paul D., Dean B. McFarlin, et John L. Cotton. 1991. «Locus of control as a moderator of the relationship between perceived influence and procedural justice.» *Human Relations*, vol. 44, no 4, p. 333-342.
- Tang, Thomas Li-Ping et Linda J. Sarsfield-Baldwin. 1996. «Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment». *Advanced Management Journal*, vol. 61, no 3, p. 25-41.
- Thibaut, John et Laurens Walker. 1975. *Procedural Justice : A psychological Analysis*. Hillsdale, NJ : Erlbaum. 150 p.
- Thoresen, Carl J., Seth A. Kaplan, Adam P. Barsky, Christopher R. Warren et Kelly de Chermont. 2003. «The affective underpinnings of job perceptions and attitudes : A meta-analytic review and integration». *Psychological Bulletin*, vol. 129, no 6, p. 914-945.
- Tiger, Lionel. 1979. *Optimism: The biology of hope*. New York: Simon & Schuster. 318 p.
- Tracy, Jessica L. et Richard W. Robins. 2004. «Putting the self into self-conscious emotions: A theoretical Model». *Psychological Inquiry*, vol. 15, no 2, p. 103-125.
- Tracy, Jessica L. et Richard W. Robins. 2007. «The psychological structure of pride: A tale of two facets». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 92, no 3, p. 506-525.
- Tremblay, Michel, Philippe Guay et Gilles Simard. 2000. «L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines». *Publications du CIRANO*, vol. 24, p. 1-24.
- Tremblay, michel et Gilles Simard. 2005. «La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité». *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 60-68.
- Tyler, Tom R. et Steven L. Blader. 2002. «Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves?». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, no 1, p. 813-839.

- Tyler, Tom R. et Steven L. Blader. 2003. «The group engagement model : procedural justice, social identity and cooperative behavior». *Personality and Social Psychology Review*, vol. 7, no 4, p. 349-361.
- Tyler, Tom R. et Steven L. Blader. 2009. «Testing and extending the group engagement model : linkage between social identity, procedural justice, economic outcomes and extrarole behavior». *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 2, p. 445-464.
- Tyler, Tom R. et Peter Degoe. 1995. «Collective restraint in social dilemmas : Procedural justice and social identification effects on support for authorities». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 69, no 3, p. 482-497.
- Tyler, Tom R. et E. Allan Lind. 1992. «A relational model of authority in groups». In *Advances in experimental social psychology*, vol. 25, sous la dir. de Mark P. Zanna, , p. 115-191. San Diego : Academic.
- Urbig, Diemo et Erik Monsen. 2012. «The structure of optimism: Controllability affects the extent to which efficacy beliefs shape outcome expectancies». *Journal of Economic Psychology*, vol. 33, no 4, p. 854-867.
- Vancouver, Jeffrey B. et Neal W. Schmitt. 1991. «An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence». *Personnel Psychology*, vol. 44, no 2, p. 333-352.
- Vandenberghe, Christian. 2009. «Organizational commitments». In *Commitment in Organizations : Accumulated Wisdom and New Directions*, sous la dir. de Howard J. Klein, Thomas E. Becker, et John P. Meyer. J.P, p. 99-135. New York : Routledge.
- Vandenberghe, Christian, Kathleen Bentein et Florence Stinglhamber. 2004. «Affective commitment to the organization, supervisor and work group : Antecedents and outcomes». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, no 1, p. 47-71.
- Van den Bos, Kees. 2001. «Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, no 2, p. 254-259.
- Viswesvaran, Chockalingam et Deniz S. Ones. 2002. «Examining the construct of organizational justice : A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors». *Journal of Business Ethics*, vol. 38, no 1, p. 193-203.
- Watrous, K.M. et Mindy E. Bergman. 2004. «Organizational commitment, organizational identification, and personality : An examination of

- interrelationships among three related constructs». In *Organizational commitment : Construct refinements and expansions* (Chicago, 2004), sous la dir. de Mindy Bergman, Symposium présenté au 19e Congrès de la Society for Industrial and Organizational Psychology. (Cité dans Bergman et al., 2009).
- Weiss, Howard M., et Russell Cropanzano. 1996. «Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work». *Research in Organizational Behavior*, vol. 18, no 1, p. 1-74.
- Whetten, David A. 1989. «What constitutes a theoretical contribution?» *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 490-445.
- Wiener, Yoash. 1982. «Commitment in organizations : A normative view». *Academy of Management Review*, vol. 7, no 3, 418-428.
- Wiener, Yoash et Yoav Vardi. 1980. «Relationships between job, organization and career commitments and work outcomes : An integrative approach». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 26, no 1, p. 81-96.
- Williams, D.G. 1992. «Dispositional optimism, neuroticism and extraversion». *Personality and individual differences*, vol. 13, no 4, p. 475-477.
- Williams, Larry J., Mark B. Gavin et Margaret L. Williams. 1996. «Measurement and nonmeasurement processes with negative affectivity and employee attitudes». *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no 1, p. 88-101.
- Wrosch, C, G.E. Miller, Michael F. Scheier et S. Brun de Pontet. 2007. «Giving up on unattainable goals: Benefits for health?» *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 33, no 2, p. 251-265.
- Youssef, Carolyn M. et Fred Luthans. 2007. «Positive organizational behavior in the workplace : The impact of hope, optimism and resilience». *Journal of Management*, vol. 33, no 5, p. 774-800.
- Zeffane, Rachid. 2009. «Pride and commitment in organizations : Exploring the impact of satisfaction and trust climate». *Management of Organizations : Systematic Research*, no 51, p. 163-176.